

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

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

Москва
2023

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 осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.2 осуществляет мероприятия, направленные на реализацию стратегии 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
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	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
ПК-1	Способен осуществлять кадровое планирование и контроллинг, проводить маркетинг персонала, разрабатывать и реализовывать стратегии привлечения персонала	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
ПК-2	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	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

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, психологии, экономики, менеджмента, права	применять знания (на промежуточном уровне) социологии, психологии, экономики, менеджмента и права в части работы с	навыками применения знаний (на промежуточном уровне) социологии,

	в части работы с персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе	персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе	психологии, 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	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

	стиль делового общения 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, Психология и социология управления персоналом, Кадровое обеспечение организации, Основы организации труда, Экономика и социология труда и др.

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

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>	
	<i>Очная</i>	<i>Очно-заочная с применением ДОТ</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	5/180	5/180
Контактная работа:		
Занятия лекционного типа	34	4
Занятия семинарского типа	68	12
Промежуточная аттестация: Зачет / экзамен / курсовая работа	18,1	18,1
Самостоятельная работа (СРС)	59,9	145,9
в т.ч. курсовая работа	10	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)						Самостоятельная работа
		Контактная 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	1			2			4,9
2.	Руководитель в системе управления персоналом	3			6			5
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	3			6			5
4.	Служба управления персоналом	3			6			5

5.	Кадровое планирование	3			6			5
6.	Система найма персонала	3			6			5
7.	Управление карьерой	3			6			5
8.	Критерии и методы оценки персонала	3			6			5
9.	Мотивация персонала	3			6			5
10.	Адаптация персонала	3			6			5
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	3			6			5
12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом	3			6			5
Курсовая работа		10						
Итого		34			68			59,9
Промежуточная аттестация		18,1						

6.1.2 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная 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							12
2.	Руководитель в системе управления персоналом				2			12

3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения				2			12
4.	Служба управления персоналом				2			12
5.	Кадровое планирование							12
6.	Система найма персонала				2			12
7.	Управление карьерой				2			12
8.	Критерии и методы оценки персонала							12
9.	Мотивация персонала							12
10.	Адаптация персонала				2			12
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп							12
12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом							13,9
Курсовая работа		10						
Итого		4			12			145,9
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

		<p>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>
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>

3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	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.
4.	Служба управления персоналом	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.
5.	Кадровое планирование	Кадровое планирование. Задачи кадрового планирования. Влияние кадрового планирования на

		<p>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>
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. Дезадаптивные отклонения. Кризисные отклонения. Катастрофные отклонения, или «карьерный сброс». управленческое воздействие на карьерный процесс. Виды карьеры. Профессиональная карьера.</p>

		<p>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>
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 мотивации: концептуальные, содержательные и процессуальные. Мотивированная деятельность.</p>

		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.
10.	Адаптация персонала	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.
11.	Управление персоналом посредством формирования рабочих групп	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.
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.

		<p>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>
--	--	---

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
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. 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.</p>
2.	Руководитель в системе управления персоналом	<p>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.</p>

		<p>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. Количественный и качественный состав персонала организации. Этапы кадрового планирования. Расстановка персонала. Планирование обучения. Основные методы кадрового планирования.</p>

6.	Система найма персонала	<p>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.</p>
7.	Управление карьерой	<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. 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.</p>
9.	Мотивация персонала	<p>Основные теоретические подходы к мотивации персонала. Цель стимулирования. Мотивация труда. Воздействие мотивации. Стратегии мотивирования. 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.</p>

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

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

		<p>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.</p> <p>Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.</p> <p>Цели кадровой политики. Кадровая политика. Мониторинг персонала.</p> <p>Открытая - закрытая кадровая политика. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика.</p> <p>Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии. Стратегия управления персоналом.</p> <p>Карта компетенций организации. Человеческие ресурсы. Планирование кадровой политики. Социальные технологии. Кадровые технологии. Технология управления персоналом.</p> <p>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>

		<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.</p> <p>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. 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</p>

		<p>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. 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.</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 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-</p>

		<p>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 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. Методы оценки персонала. Условия проведения оценки персонала. Структура критериев оценки персонала. Оценка деловых качеств персонала. Модель компетенций.</p>

		<p>Аттестация персонала Критерии оценки при аттестации персонала. Аттестация 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 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. 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.</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. Цели адаптации персонала.</p>

		<p>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. 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.</p>
12.	Управление психологическим климатом коллектива как показатель эффективности управления персоналом	<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. Управление психологическим климатом коллектива.</p>

		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.
--	--	---

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 ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Руководитель в системе управления персоналом	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Управление персоналом в системе кадрового обеспечения	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Служба управления персоналом	Вопросы к семинарам, проблемно-

		аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Кадровое планирование	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Система найма персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Управление карьерой	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8.	Критерии и методы оценки персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
9.	Мотивация персонала	Вопросы к семинарам, проблемно-аналитические задания, исследовательские, задания к интерактивным занятиям, тесты ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

Типовые вопросы

Тема 1. Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности

Вопросы к занятию

1. Теоретическая разработка проблемы управления персоналом.
2. Эволюция взглядов на управление персоналом.
3. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом.
4. Технократический подход.
5. Гуманистический подход.
6. Кадровый процесс.
7. Факторы, воздействующие на персонал.
8. Проблемы управления персоналом.
9. Стратегическое управление персоналом.
10. Стратегии развития управления персоналом.
11. Общие и специфические функции управления персоналом.

12. Системный подход. Комплексный подход.
13. Маркетинговый подход. Функциональный подход.
14. Оценка эффективности управления персоналом.

Тема 2. Руководитель в системе управления персоналом

Вопросы к занятию

1. Система поведения персонала, или структура организации.
2. Факторами внутренней среды организации.
3. Стратегические типы лидеров.
4. Стил ь управления.
5. Личностный подход.
6. Бихевиористский или поведенческий подход.
7. Системный или ситуационный подход.
8. Три группы факторов, определяющих стил ь управления персоналом.
9. Классификации типов руководителей.
10. Особенности стил ья управления персоналом.
11. Роли руководителя.

Тема 3. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения

Вопросы к занятию

1. Цели кадровой политики. Кадровая политика.
2. Мониторинг персонала.
3. Открытая - закрытая кадровая политика.
4. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика.
5. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии.
6. Стратегия управления персоналом.
7. Карта компетенций организации.
8. Человеческие ресурсы.
9. Планирование кадровой политики.
10. Социальные технологии. Кадровые технологии.
11. Технология управления персоналом.
12. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента.
13. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.

Тема 4. Служба управления персоналом.

Вопросы к занятию

1. Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы.
2. Формирование внутренней структуры управления персоналом организации.
3. Концептуальные основы деятельности кадровой службы.
4. Особенности в управлении персоналом.
5. Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу. HR-менеджер.
6. Профессиональные роли менеджера по персоналу.
7. Аудит управления персоналом.
8. Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации.
9. Три уровня аудита службы управления персоналом.
10. Индикаторы для описания социальной политики организации.

11. Организационная структура кадровой службы.

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

Вопросы к занятию

1. Кадровое планирование государственной службы.
2. Задачи кадрового планирования.
3. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.
4. Планирование потребности в персонале.
5. Количественный и качественный состав персонала организации.
6. Этапы кадрового планирования.
7. Расстановка персонала.
8. Планирование обучения.
9. Основные методы кадрового планирования.

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

Вопросы к занятию

1. Источники и технологии привлечения персонала.
2. Набор персонала.
3. Внутренние источники набора персонала.
4. Методы привлечения персонала из внешних источников. Рекрутинговые агентства.
5. Внешние источники набора персонала.
6. Преимущества, недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала.
7. Подбор персонала.
8. Стратегия найма.
9. Концепции подбора персонала на современном этапе. Методы отбора персонала.
10. Анализ анкетных данных.
11. Собеседование.
12. Центры оценки (Assessment-center).
13. Тестирование.
14. Нетрадиционные методы отбора сотрудников.
15. Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор.
16. Личное дело работника.

Тема 7. Управление карьерой

Вопросы к занятию

1. Карьера на государственной службе.
2. Карьерное планирование.
3. Карьерное движение в организации.
4. Виды карьеры.
5. Карьерные перемещения.
6. Эффективность карьерного планирования.
7. Профессионально-квалификационное и профессионально-должностное продвижение кадров.
8. Организационное обеспечение профессионального развития персонала.
9. Профессионально-квалификационное развитие.
10. Профессионально-должностное развитие.
11. Система работы с кадровым резервом.
12. Критерии подбора в кадровый резерв.

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

Вопросы к занятию

1. Деловая оценка персонала.
2. Методы оценки персонала.
3. Условия проведения оценки персонала.
4. Структура критериев оценки персонала.
5. Оценка деловых качеств персонала.
6. Модель компетенций.
7. Аттестация персонала
8. Критерии оценки при аттестации персонала.
9. Аттестация государственных служащих.
10. Ошибки при проведении аттестации.
11. Подведение итогов аттестации.

Тема 9. Мотивация персонала

Вопросы к занятию

1. Основные теоретические подходы к мотивации персонала.
2. Цель стимулирования.
3. Мотивация труда.
4. Воздействие мотивации.
5. Стратегии мотивирования.
6. Разновидности мотивации сотрудников.
7. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.
8. Профессиональный выбор мотивов труда.
9. Факторы, влияющие на мотивацию персонала.
10. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Тема 10. Адаптация персонала

Вопросы к занятию

1. Цели адаптации персонала.
2. Трудовая адаптация персонала.
3. Этапы, формы и виды адаптации персонала.
4. Процесс адаптации.
5. Социальная адаптация.
6. Профессиональная адаптация.
7. Организационная адаптация.
8. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала.
9. Психологическая поддержка.

Тема 11. Управление персоналом посредством формирования рабочих групп

Вопросы к занятию

1. Формирование рабочей группы.
2. Формирования коллектива.
3. Задачи руководителя при создании коллектива. Признание и оценка деятельности сотрудников.
4. Управление группой.
5. Типы установок руководителя на подчиненных.
6. Этапы становления коллектива.

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

Вопросы к занятию

1. Управление психологическим климатом коллектива.
2. Морально-психологический климат.
3. Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы.
4. Локальные психологические факторы.
5. Формирование традиций.
6. Психологическая совместимость.
7. Методы оптимизации психологического климата.
8. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации.
9. Конфликт. Причины конфликта.
10. Стратегии поведения в конфликте.
11. Управление конфликтом.
12. 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 неработающие, 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 x;
- б) теория y;
- 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.

25. 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.

26. 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.

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 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 - перекалывание ответственности. Делегирование полномочий значит: "Делайте это по-своему и при необходимости просите помощи". Перекалывание 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	<ul style="list-style-type: none">– 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	<ul style="list-style-type: none">– 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;

		<ul style="list-style-type: none"> – 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 поуправлению 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 эффектно 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)

Ситуационные 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 навыков. 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.

При реализации программы с применением ДОТ:

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 «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» 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.

При реализации программы с применением ДОТ:

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 «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

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

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. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.

— 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86681.html>

3. Беликова, И. П. Управление персоналом: учебное пособие / И. П. Беликова. — Ставрополь: АГРУС, 2021. — 63 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121753.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. Панфилова, О. В. Управление персоналом: основы теории: учебное пособие / О. В. Панфилова. — Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-7890-1842-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118110.html>

3. Сотников, Н. З. Технологии управления персоналом в организации: практикум / Н. З. Сотников. — Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2022. — 186 с. — ISBN 978-5-7014-1043-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126992.html>

4. Управление персоналом в цифровой среде: монография / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Л. И. Васильцова [и др.]; под редакцией Л. И. Васильцовой, Н. А. Александровой. — Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2021. — 123 с. — ISBN 978-5-94614-493-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122265.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
- <http://zipsites.ru/> – бесплатная электронная Интернет библиотека.
- <https://elibrary.ru/> – бесплатная электронная Интернет библиотека.
- <http://thebiglibrary.ru/> – большая электронная 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.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам 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 рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом 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. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. **Электронная информационно-образовательная система ММУ:** <https://elearn.mmu.ru/>

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

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

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

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

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 (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, 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.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и

индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;

- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;

- наушники;

- вебкамеры;

- колонки;

- микрофоны;

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;

- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;

- наушники;

- вебкамеры;

- колонки;

- микрофоны;

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.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

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, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

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.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

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 осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	ОПК-3.2 осуществляет мероприятия, направленные на реализацию стратегии 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
ОПК-4	Способен применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом, вести документационное сопровождение и учет	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
ПК-1	Способен осуществлять кадровое планирование и контроллинг, проводить маркетинг персонала, разрабатывать и реализовывать стратегии привлечения персонала	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
ПК-2	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	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

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,	применять знания (на промежуточном уровне) социологии,	навыками применения знаний (на промежуточном

	целей социологии, психологии, экономики, менеджмента, права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе	психологии, экономики, менеджмента и права в части работы с персоналом при решении профессиональных задач в организации и на государственной службе	уровне) социологии, психологии, 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 поведение 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	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

	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

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
-------------------------	------------------------------	---

ОТЛИЧНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> - студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.

	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связи теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Типовые вопросы

Тема 1. Управление персоналом – наука и вид профессиональной деятельности

Вопросы к занятию

1. Теоретическая разработка проблемы управления персоналом.
2. Эволюция взглядов на управление персоналом.
3. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом.
4. Технократический подход.
5. Гуманистический подход.
6. Кадровый процесс.
7. Факторы, воздействующие на персонал.
8. Проблемы управления персоналом.
9. Стратегическое управление персоналом.
10. Стратегии развития управления персоналом.
11. Общие и специфические функции управления персоналом.

12. Системный подход. Комплексный подход.
13. Маркетинговый подход. Функциональный подход.
14. Оценка эффективности управления персоналом.

Тема 2. Руководитель в системе управления персоналом

Вопросы к занятию

1. Система поведения персонала, или структура организации.
2. Факторами внутренней среды организации.
3. Стратегические типы лидеров.
4. Стилль управления.
5. Личностный подход.
6. Бихевиористский или поведенческий подход.
7. Системный или ситуационный подход.
8. Три группы факторов, определяющих стиль управления персоналом.
9. Классификации типов руководителей.
10. Особенности стиля управления персоналом.
11. Роли руководителя.

Тема 3. Управление персоналом в системе кадрового обеспечения

Вопросы к занятию

1. Цели кадровой политики. Кадровая политика.
2. Мониторинг персонала.
3. Открытая - закрытая кадровая политика.
4. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Превентивная кадровая политика.
5. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии.
6. Стратегия управления персоналом.
7. Карта компетенций организации.
8. Человеческие ресурсы.
9. Планирование кадровой политики.
10. Социальные технологии. Кадровые технологии.
11. Технология управления персоналом.
12. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента.
13. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.

Тема 4. Служба управления персоналом.

Вопросы к занятию

1. Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы.
2. Формирование внутренней структуры управления персоналом организации.
3. Концептуальные основы деятельности кадровой службы.
4. Особенности в управлении персоналом.
5. Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу. HR-менеджер.
6. Профессиональные роли менеджера по персоналу.
7. Аудит управления персоналом.
8. Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом

организации.

9. Три уровня аудита службы управления персоналом.
10. Индикаторы для описания социальной политики организации.
11. Организационная структура кадровой службы.

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

Вопросы к занятию

1. Кадровое планирование государственной службы.
2. Задачи кадрового планирования.
3. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.
4. Планирование потребности в персонале.
5. Количественный и качественный состав персонала организации.
6. Этапы кадрового планирования.
7. Расстановка персонала.
8. Планирование обучения.
9. Основные методы кадрового планирования.

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

Вопросы к занятию

1. Источники и технологии привлечения персонала.
2. Набор персонала.
3. Внутренние источники набора персонала.
4. Методы привлечения персонала из внешних источников. Рекрутинговые агентства.
5. Внешние источники набора персонала.
6. Преимущества, недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала.
7. Подбор персонала.
8. Стратегия найма.
9. Концепции подбора персонала на современном этапе. Методы отбора персонала.
10. Анализ анкетных данных.
11. Собеседование.
12. Центры оценки (Assessment-center).
13. Тестирование.
14. Нетрадиционные методы отбора сотрудников.
15. Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор.
16. Личное дело работника.

Тема 7. Управление карьерой

Вопросы к занятию

1. Карьера на государственной службе.
2. Карьерное планирование.
3. Карьерное движение в организации.
4. Виды карьеры.
5. Карьерные перемещения.
6. Эффективность карьерного планирования.
7. Профессионально-квалификационное и профессионально-должностное продвижение кадров.
8. Организационное обеспечение профессионального развития персонала.

9. Профессионально - квалификационное развитие.
10. Профессионально-должностное развитие.
11. Система работы с кадровым резервом.
12. Критерии подбора в кадровый резерв.

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

Вопросы к занятию

1. Деловая оценка персонала.
2. Методы оценки персонала.
3. Условия проведения оценки персонала.
4. Структура критериев оценки персонала.
5. Оценка деловых качеств персонала.
6. Модель компетенций.
7. Аттестация персонала
8. Критерии оценки при аттестации персонала.
9. Аттестация государственных служащих.
10. Ошибки при проведении аттестации.
11. Подведение итогов аттестации.

Тема 9. Мотивация персонала

Вопросы к занятию

1. Основные теоретические подходы к мотивации персонала.
2. Цель стимулирования.
3. Мотивация труда.
4. Воздействие мотивации.
5. Стратегии мотивирования.
6. Разновидности мотивации сотрудников.
7. Факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию.
8. Профессиональный выбор мотивов труда.
9. Факторы, влияющие на мотивацию персонала.
10. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.

Тема 10. Адаптация персонала

Вопросы к занятию

1. Цели адаптации персонала.
2. Трудовая адаптация персонала.
3. Этапы, формы и виды адаптации персонала.
4. Процесс адаптации.
5. Социальная адаптация.
6. Профессиональная адаптация.
7. Организационная адаптация.
8. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала.
9. Психологическая поддержка.

Тема 11. Управление персоналом посредством формирования рабочих групп

Вопросы к занятию

1. Формирование рабочей группы.
2. Формирования коллектива.
3. Задачи руководителя при создании коллектива. Признание и оценка деятельности сотрудников.

4. Управление группой.
5. Типы установок руководителя на подчиненных.
6. Этапы становления коллектива.

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

Вопросы к занятию

1. Управление психологическим климатом коллектива.
2. Морально-психологический климат.
3. Проблема соотношения внутреннего и внешнего в морали. Моральные нормы.
4. Локальные психологические факторы.
5. Формирование традиций.
6. Психологическая совместимость.
7. Методы оптимизации психологического климата.
8. Конфликтное поведение и способы разрешения конфликтной ситуации.
9. Конфликт. Причины конфликта.
10. Стратегии поведения в конфликте.
11. Управление конфликтом.
12. Организационные конфликты.

Типовые тесты

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занятия определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал - это:

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;
- д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

9. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

10. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;

- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

12. Профессиограмма - это:

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) перечень всех профессий.

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновенье вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

15. Конфликтная ситуация - это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
- б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
- в) состояние переговоров в ходе конфликта;
- г) определение стадий конфликта;
- д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

16. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

- а) начало;
- б) развитие;
- в) кульминация;
- г) окончание;
- д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

- а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;
- б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;
- в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

- г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;
- д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

18. Стил ь поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Герцберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

27. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;

д) Ф. Герцберга.

30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

33. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

34. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

35. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?

- а) «стиль поддержки»;
- б) «инструментальный» стиль;
- в) стиль ориентированный «на достижение»;
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль «предлагать».

36. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать»;

37. Тест. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

38. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

- а) «страх перед бедностью»;
- б) «Команда» (групповое управление);
- в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
- г) «Власть – подчинение – задача»;
- д) «Посредине пути»;

39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

40. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

41. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

42. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

43. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

44. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

45. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

46. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

47. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

48. Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;

- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

49. Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

50. Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

51. Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;
- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);

52. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

53. Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

54. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;

- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

55. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.

56. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

57. Разделение труда предусматривает:

- а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;
- б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;
- в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.
- г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;
- д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

58. Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;
- д) а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения всех задач.

59. Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

60. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

61. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

62. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

63. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

64. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

65. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

66. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;

- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

67. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

68. Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;
- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.

69. Создатели какой школы управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;
- д) школа науки управления или количественных методов.

70. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

71. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

72. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета,

организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

73. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

74. Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:

- а) единовластие (единоначалие);
- б) разделение труда (специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

75. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

76. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

77. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

78. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а) долгосрочная работа на предприятии;

- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;
- д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

79. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

80. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

81. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

- а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);
- г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

82. Согласно теории "X", руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.

83. С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

84. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

85. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.

86. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

87. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);
- в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
- г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

88. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

89. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

- а) координатор;
- б) креативщик;
- в) критик;
- г) исполнитель;
- д) администратор.

90. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

- а) предстоящие сокращения производственных рабочих;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.

91. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

92. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д) нейтральный.;

93. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

94. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9x9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:

- а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);
- б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);
- в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);
- г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);
- д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

95. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

96. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

97. Коммуникационные сети показывают:

- а) степень разделения труда на предприятии;
- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.

98. Цена рабочей силы - это:

- а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
- б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
- в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
- г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;
- д) совокупность его возможностей к творческому труду.

99. Что не является задачей системы управления персоналом?

- а) социально-психологическая диагностика персонала;
- б) планирование потребности в кадрах;
- в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- г) маркетинг кадров;
- д) всё вышперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

100. Что не является функциями управления персоналом?

- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

101. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является

- а) оценка личных и деловых качеств
- б) оценка результатов труда +
- в) оценка труда
- г) комплексная оценка качества работы

102. Перечислите возможные программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения

- а) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку
- б) обучение +
- в) горизонтальное перемещение +
- г) вознаграждение сотрудника
- д) понижение в должности
- е) аттестация сотрудника

103. Устав организации, правила трудового распорядка, положения о структурных подразделениях являются инструментами ... методов

- а) административных +
- б) экономических
- в) социально-психологических
- г) комплексных
- д) правовых

104. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня, представляет использование

- а) стандартных режимов работы
- б) гибких режимов рабочего времени +
- в) частичной занятости

105. Последовательное прохождение всех ступеней карьерной лестницы при работе в различных организациях отдельной отрасли

- а) невозможно
- б) возможно +

106. ...— вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала

- а) Кадровая стратегия
- б) Кадровая политика +
- в) Управление кадрами
- г) Управление человеческими ресурсами

107. Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как

- а) обучение +
- б) компенсационная политика
- в) карьерное продвижение в организации +

108. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на

- а) соотношение результатов деятельности этих подразделений с итогами деятельности организации в целом
- б) соотношение результатов деятельности этих подразделений с итогами деятельности других подразделений
- в) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью этих подразделений +

109. Развитие персонала – это

- а) обеспечение эффективной управленческой структуры для достижения организационных целей
- б) процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач +
- в) процесс периодической подготовки сотрудников на специализированных курсах

110. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся

- а) психологические тесты
- б) графические тесты +
- в) проверки профессиональных навыков
- г) проверки общих знаний

Ответы на тест:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	4	5	2	1	5	3	1	1	1
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	3	5	3	5	3	5	3	2	4
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
5	2	1	3	2	4	5	2	5	1
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
1	5	2	5	5	3	3	2	2	1
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
3	5	4	1	1	2	2	2	2	3
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
2	2	5	1	5	4	2	2	2	1
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
1	5	2	5	5	3	2	3	4	3
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
4	4	5	2	1	2	3	3	4	5
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
1	1	2	3	4	3	3	5	2	5
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
4	2	2	5	3	5	4	2	5	5

Примерный список тем курсовых работ

1. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации.
2. Кадровая политика на государственной службе.
3. Кадровая политика организации (на примере организаций Раменского городского округа).
4. Анализ кадрового состава организации и пути повышения профессионализма работников.
5. Профессиографический подход к описанию рабочего места, должности.
6. Оценка персонала: цели, формы, методы.
7. Пути совершенствования кадрового состава организации: отбор, развитие персонала.
8. Расстановка персонала и управление кадровым резервом организации.
9. Регламентация деятельности персонала: анализ должностных инструкций.
10. Регламентация деятельности персонала: анализ положения о структурном подразделении.
11. Кадровая служба организации: задачи, функции, персонал.
12. Адаптация персонала в организации.
13. Адаптация персонала на государственной службе.
14. Управление конфликтами в организации.
15. Проблемы управления трудовым коллективом.
16. Анализ рабочего места. Личностная спецификация. Квалификационная карта. Карта компетенций.
17. Основные проблемы российского рынка трудовых ресурсов.
18. Подготовка и переподготовка, обучение и повышение квалификации кадров.
19. Расстановка кадров и соответствие работника занимаемой должности.
20. Проблемы трудовой мобильности и кадровых перемещений.
21. Службы персонала и внутреннее консультирование в организации.
22. Современные методы корпоративного обучения в организации.
23. Трудовой коллектив: сущность и пути его развития.
24. Современные технологии управления персоналом на государственной службе.
25. Планирование и оптимизация системы управления персоналом организации.
26. Основы разработки и внедрения корпоративных стандартов в сфере управления персоналом.
27. Российский рынок консалтинговых, образовательных и иных видов услуг в области управления персоналом.
28. Делегирование полномочий и ответственности в организации.
29. Ключевые задачи управления персоналом в условиях организационных изменений.
30. Особенности управления персоналом на государственной службе.
31. Основы построения системы навыков и компетенций для оценки сотрудников и соискателей.
32. Кадровые агентства на российском рынке рекрутмента.
33. Особенности организации работ с высвобождающимся персоналом на государственной службе.
34. Современные технологии социальной работы с персоналом на государственной службе.
35. Планирование кадровой работы и маркетинг персонала.
36. Разработка кадровой политики и стратегии работы с персоналом.
37. Организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов.

38. Разработка стратегии профессионального развития персонала на государственной службе.
39. Организация работы по оценке и развитию деловой карьеры персонала на государственной службе.
40. Современные методы оценки персонала, применяемые в российской практике.
41. Мотивация и стимулирование труда персонала: историко-теоретический анализ.
42. Принципы и основы формирования системы мотивации персонала.
43. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации

1. Теоретическая разработка проблемы управления персоналом.
2. Эволюция взглядов на управление персоналом.
3. Основные этапы понимания места и роли управления персоналом.
4. Технократический подход.
5. Гуманистический подход.
6. Кадровый процесс.
7. Факторы, воздействующие на персонал.
8. Проблемы управления персоналом.
9. Стратегическое управление персоналом.
10. Стратегии развития управления персоналом.
11. Общие и специфические функции управления персоналом.
12. Системный подход. Комплексный подход.
13. Маркетинговый подход. Функциональный подход.
14. Оценка эффективности управления персоналом.
15. Система поведения персонала, или структура организации.
16. Факторами внутренней среды организации.
17. Стратегические типы лидеров.
18. Стил ь управления.
19. Личностный подход.
20. Бихевиористский или поведенческий подход.
21. Системный или ситуационный подход.
22. Три группы факторов, определяющих стил ь управления персоналом.
23. Классификации типов руководителей.
24. Особенности стили я управления персоналом.
25. Роли руководителя.
26. Цели кадровой политики. Кадровая политика.
27. Мониторинг персонала.
28. Открытая - закрытая кадровая политика.
29. Пассивная кадровая политика. Активная кадровая политика. Реактивная кадровая.
30. Превентивная кадровая политика.
31. Кадровая стратегия. Виды кадровой стратегии.
32. Стратегия управления персоналом.
33. Карта компетенций организации.
34. Человеческие ресурсы.
35. Планирование кадровой политики.
36. Социальные технологии. Кадровые технологии.
37. Технология управления персоналом.
38. Международный опыт кадрового менеджмента. Американская система кадрового менеджмента.

39. Японская система кадрового менеджмента. Западноевропейская система кадрового менеджмента.

40. Структура, функции и задачи деятельности кадровой службы.

41. Формирование внутренней структуры управления персоналом организации.

42. Концептуальные основы деятельности кадровой службы.

43. Особенности в управлении персоналом.

44. Современные функции служб управления персоналом. Менеджер по персоналу.

HR-менеджер.

45. Профессиональные роли менеджера по персоналу.

46. Аудит управления персоналом.

Оценка текущего состояния политики и практики управления персоналом организации.

47. Три уровня аудита службы управления персоналом.

48. Индикаторы для описания социальной политики организации.

49. Организационная структура кадровой службы.

50. Кадровое планирование государственной службы.

51. Задачи кадрового планирования.

52. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.

53. Планирование потребности в персонале.

54. Количественный и качественный состав персонала организации.

55. Этапы кадрового планирования.

56. Расстановка персонала.

57. Планирование обучения.

58. Основные методы кадрового планирования.

59. Источники и технологии привлечения персонала.

60. Набор персонала.

61. Внутренние источники набора персонала.

62. Методы привлечения персонала из внешних источников. Рекрутинговые агентства.

63. Внешние источники набора персонала.

64. Преимущества, недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала.

65. Подбор персонала.

66. Стратегия найма.

67. Концепции подбора персонала на современном этапе. Методы отбора персонала.

68. Анализ анкетных данных. Собеседование.

69. Центры оценки (Assessment-center). Тестирование.

70. Нетрадиционные методы отбора сотрудников.

71. Оформление трудовых отношений при приеме на работу. Трудовой договор.

72. Личное дело работника.

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач

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. Профорientационная 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:

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

4. 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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	<ul style="list-style-type: none"> – 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.

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

3. 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%.

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

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

6. 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°C; 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	
...	

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

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

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

6. 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.

Ситуационное 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 эффектно 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)

Ситуационные 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 Мионову 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 расширить 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 повлечет 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.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций (знаний, умений, владений)

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом,

способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.