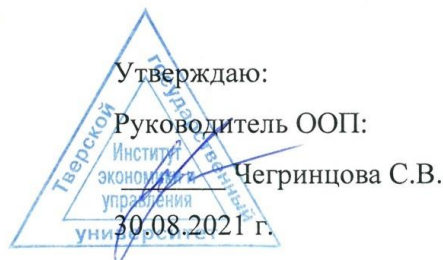


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 29.09.2022 11:04:55  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Рабочая программа дисциплины (модуля) (с аннотацией)  
Основы управления персоналом

Направление подготовки  
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки  
Управление трудовой деятельностью в организации

Для студентов 2 курса очной формы обучения  
2 курса заочной формы обучения

Уровень высшего образования  
БАКАЛАВРИАТ

Составитель: ст. преподаватель Андреева А.В.

Тверь, 2021

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины (или модуля) в соответствии с учебным планом**

Основы управления персоналом

### **2. Цель и задачи дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины «Основы управления персоналом» заключается в получении студентами базовых знаний в области управления персоналом организации в условиях рыночных отношений, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях.

Главным результатом изучения курса является получение теоретических знаний в области работы с различными категориями персонала современной организации и практических навыков управления основными областями кадровой деятельности, создания внутриорганизационной атмосферы конструктивного сотрудничества, обеспечивающей повышение эффективности производства, развитие творческой инициативы, за счет чего возможно создание и усиление конкурентных преимуществ организации (предприятия).

Задачами освоения дисциплины (модуля) являются:

- знаниями целей и методов управления персоналом,
- знаниями способов развития творческой инициативы работников,
- умениями строить стратегию развития персонала в соответствии со стратегией развития предприятия,
- знаниями и навыками применения методов мотивации и стимулирования работников,
- знаниями и навыками формирования структурных подразделений по управлению персоналом предприятия,
- навыками преодоления конфликтных ситуаций и сопротивления персонала нововведениям,
- навыками разработки и принятия управленческих решений, обеспечивающих повышение эффективности деятельности организации.

### **3. Место дисциплины (или модуля) в структуре ООП**

Дисциплина «Основы управления персоналом» относится к модулю 2 «Дисциплины, формирующие общепрофессиональные компетенции» учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление трудовой деятельностью в организации».

В содержательно-методическом плане данная дисциплина связана с дисциплинами: «Основы теории управления», «Конфликтология», «Экономика и социология труда», и позволяет более глубоко переосмыслить знания и развить навыки, полученные при освоении дисциплин профессионального цикла, а также для ряда элективных дисциплин.

#### 4. Объем дисциплины (или модуля):

5 зачетных единицы, 180 академических часов, в том числе

**контактная работа:** лекции 70 часов, практические занятия 35 часов,

**самостоятельная работа:** 48 часов, контроль 27 часов.

#### 5. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (или модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

ОПК-1 - знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации

<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)</b>
Начальный	<b>Владеть:</b> - методами управления персоналом
	<b>Уметь:</b> - применить на практике методы управления персоналом
	<b>Знать:</b> - основы современной философии и концепций управления персоналом;

ПК-1 - знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике

<b>Этап формирования компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)</b>
Начальный	<b>Владеть:</b> - способами разработки концепции управления персоналом; - способами формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника;
	<b>Уметь:</b> - разрабатывать основные элементы стратегии управления персоналом; - формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал отдельного работника;
	<b>Знать:</b> основы разработки концепции управления персоналом, кадровой политики организации; - основы стратегического управления персоналом;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы формирования и использования трудового потенциала;</li> <li>- основы управления интеллектуальной собственностью</li> </ul>
--	--

ПК-2- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	<b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основными навыками планирования численности персонала в организации;</li> <li>- приемами проведения маркетинга персонала;</li> <li>- приемами разработки и реализации стратегии привлечения персонала</li> </ul>
	<b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить основные работы по маркетингу персонала;</li> <li>- разрабатывать основные элементы стратегии привлечения персонала</li> </ul>
	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы маркетинга персонала;</li> <li>- основы разработки стратегии привлечения персонала</li> </ul>

ПК-34 - знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	<b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом</li> </ul>
	<b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять распределение функций на основе их делегирования</li> </ul>
	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы организационного проектирования</li> </ul>

6. Форма промежуточной аттестации– зачет, экзамен.

7. Язык преподавания русский.

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

**1. Для студентов очной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Основные понятия теории управления персоналом	15	7	3	5
2. Эволюция кадрового менеджмента	15	7	3	5
3. Система управления персоналом организации	18	8	5	5
4. Кадровая политика	17	8	4	5
5. Стратегия управления персоналом в организации	17	8	4	5
6. Кадровое планирование	17	8	4	5
7. Планирование работы с персоналом в организации	18	8	4	6
8. Организация труда персонала служб управления предприятиями	18	8	4	6
9. Особенности организации труда руководителей	18	8	4	6
<b>ИТОГО</b>	<b>180</b>	<b>70</b>	<b>35</b>	<b>48</b>
Контроль	27			

**2. Для студентов заочной формы обучения**

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) работы	
1. Основные понятия теории управления персоналом	17	1	1	15
2. Эволюция кадрового менеджмента	17	1	1	15
3. Система управления персоналом организации	19	2	2	15
4. Кадровая политика	24	2	2	20
5. Стратегия управления персоналом в организации	24	2	2	20
6. Кадровое планирование	24	2	2	20
7. Планирование работы с персоналом в организации	12	1	1	10

8. Организация труда персонала служб управления предприятиями	13	1	1	11
9. Особенности организации труда руководителей	17	1	1	15
ИТОГО	180	13	13	141
Контроль	13			

## **Учебная программа дисциплины**

### **Содержание разделов и тем по дисциплине**

#### **1. Основные понятия теории управления персоналом**

Основные понятия теории управления персоналом: персонал организации, кадры, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами. Персонал как объект управления. Характеристики и признаки персонала организации. Персонал как субъект управления: руководитель и менеджер. Разделение труда в управлении. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования. Состав комплексных функциональных подсистем системы управления персоналом. Состав проектируемых элементов производственной системы и системы управления организации. Характеристика этапов организационного проектирования.

#### **2. Эволюция кадрового менеджмента**

Понятие концепции и философии управления персоналом, ее структура. Становление кадрового менеджмента. Основные теории управления персоналом. Классификация современных концепций управления персоналом. Современные подходы к управлению персоналом.

#### **3. Система управления персоналом (СУП) организации**

Система управления персоналом организации. Функции, направления деятельности и технология работы службы управления персоналом.

Организационное проектирование и регламентация работы системы управления персоналом. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

Совокупность целей организации. Базовое дерево целей организации. Структура целей персонала организации. Цели администрации в отношении персонала организации. Этапы процесса управления персоналом организации.

Сущность организационной структуры системы управления персоналом организации. Основные варианты местоположения кадровой службы в системе управления организацией.

Информационное обеспечение системы управления персоналом организации, вне- и внутримашинное информационное обеспечение.

Техническое обеспечение системы управления персоналом организации. Основные группы средств оргтехники.

#### **4. Кадровая политика**

Управление персоналом в системе государственной кадровой политики. Государственная система управления трудовыми ресурсами (УТР) Российской Федерации. Международная организация труда. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды.

#### **5. Стратегия управления персоналом в организации**

Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации. Структура стратегии управления персоналом организации. Маркетинг персонала организации. Изучение и анализ рынка труда. Пути покрытия потребности в персонале организации.

#### **6. Кадровое планирование**

Планирование потребности в персонале. Показатели численности персонала. Текучесть кадров. Функциональные обязанности служб управления персоналом. Нормативно-методическое обеспечение: квалификационные справочники, профессиональные стандарты.

#### **7. Планирование работы с персоналом в организации**

Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Маркетинг персонала. Определение потребности в персонале. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал. Политика предприятия в области занятости

#### **8. Организация труда персонала служб управления предприятиями**

Особенности трудовых процессов персонала служб управления. Организационное проектирование труда персонала управления. Аттестация персонала управленческих служб предприятий и организаций. Определение трудоемкости работ и численности персонала управления. Оценка сложности работ и установление разрядов оплаты труда управленческого персонала

#### **Тема 9. Особенности организации труда руководителей**

Особенности деятельности руководителей и предпринимателей. Профессиональные и личностные требования к руководителям и менеджерам. Методы работы руководителей. Организация рабочего времени руководителей. Стили управления.

### **III. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (или модулю)**

#### **Методические указания по проведению практических занятий**

Методические указания должны раскрывать рекомендуемый режим и характер проведения практических занятий (если они предусмотрены рабочим учебным планом). Цель практических занятий – углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в ходе изучения дисциплины. На практических занятиях студенты должны выполнять согласно разработанного преподавателем плана.

На практическом занятии студенты получают задание от преподавателя, выполняют его. Преподаватель проводит проверку правильности его выполнения. Следует отметить, что студенты должны быть готовы ответить на вопросы преподавателя или студентов, которые связаны с темой задания.

Продолжительность одного практического занятия от 2 до 4 академических часов. Перед проведением практического занятия должен быть подготовлен необходимый материал или выбран объект, которым студенты будут оперировать, используя полученную теоретическую базу.

Практические занятия по курсу дисциплины помогут студентам приобрести навыки применения полученных знаний в практической деятельности, а также навыки выработки своих собственных суждений и осуществления определенных конкретных действий.

Материал для практических занятий целесообразно упростить или выделить в исследуемом объекте составную часть (сторону, проблему). В связи с изменением экономической ситуации в условиях рыночной экономики материал для практических занятий следует обновлять.

Практическое занятие (ПЗ) является важным дополнением лекционных занятий для более полного усвоения пройденного материала и закрепления полученных теоретических знаний. На ПЗ студент должен получить индивидуальное задание или групповое задание от преподавателя, если по условиям задание выполняется группой студентов. В случае необходимости студент может получить консультацию по выполнению задания у преподавателя или в порядке взаимного консультирования студентов. После окончания выполнения задания студент должен довести полученный результат до преподавателя, при необходимости оформить его в установленном порядке, и получить оценку в рамках рейтинговой системы оценки знаний. В случае, если выполнение задания вызвало определенные затруднения, и не было выполнено в аудиторное время, студент имеет право получить разрешение у преподавателя на его доработку в домашних условиях.

### **Методические указания для организации самостоятельной работы студента и изучению дисциплины**

Методические указания для студентов в данном разделе раскрывают рекомендуемый режим и характер различных видов учебной работы по:

- изучению теоретического курса;
- проведению практических занятий;
- проведению лабораторных работ;



- выполнению курсовых проектов, курсовых работ, контрольных работ, рефератов;
- организации самостоятельной работы студентов;
- использованию информационных технологий.

Виды самостоятельной работы студентов:

1/ планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия вне аудиторных занятий;

2/ разнообразные активные формы индивидуальной и коллективной деятельности, направленные на творческое усвоение материала, формирование и развитие различных умений и навыков и выполняемые на учебных занятиях и вне расписания;

3/ деятельность субъекта образовательного процесса, разделяющаяся на обязательную (подготовка к учебным занятиям) и дополнительную (самообразование), которая организуется в соответствии с его личными запросами и интересами, не контролируется и не направляется извне.

*Характер самостоятельной работы студентов*

1/ *репродуктивный* – самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.;

2/ *познавательно-поисковый* – подготовка презентаций, выступлений, выполнение курсовой работы (курсового проекта), контрольной работы;

3/ *творческий* – подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий, подготовка выпускной квалификационной работы и др.).

*Методические рекомендации преподавателю по организации СРС*

Для реализации данных принципов преподавателю необходимо:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы студентов в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для СРС;
- обеспечить СРС учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

### Характерные черты СРС

Виды занятий	Основные черты самостоятельной работы
1. Лекция	Самостоятельное ознакомление с лекционным материалом, включая современные носители информации
2. Семинар	Подготовка к семинарским занятиям

3. Деловая игра, решение проблем в рамках проектирования (исследования)	Подготовка к проведению мероприятия, собеседование (консультации) между студентами или с преподавателем во внеаудиторное время
4. Индивидуальное консультирование, предусмотренное учебным планом	Проводится преподавателем во внеаудиторное время в периоды времени, отраженные в расписании занятий. Результаты индивидуальной работы со студентами отражаются в отчетах установленной формы
5. Практические занятия (лабораторные работы)	Подготовка к проведению практических занятий (например, подготовка самостоятельной аналитической работы) во внеаудиторное время
6. Контрольная работа	Самостоятельное выполнение заданий, решение задач, проектно-расчетных заданий
7. Курсовая работа (курсовой проект)	Самостоятельное выполнение курсовой работы (курсового проекта), осуществление аналитической деятельности, разработка и обоснование мероприятий, представленных в работе
8. Выпускная квалификационная работа	Самостоятельное выполнение ВКР, осуществление аналитической деятельности, разработка и обоснование мероприятий, представленных в работе, подготовка презентации ВКР
9. Тестирование	Самостоятельная подготовка к проведению тестирования, изучение дополнительного материала, проведение тестирования во внеаудиторное время
10. Кейс-стадии	Ознакомление с ситуацией, подготовка ответов на вопросы во внеаудиторное время с последующим обсуждением кейса в аудитории
11. Изучение рекомендуемых информационных источников	Осуществление реферирования, конспектирования, поиск ответов на поставленные вопросы, выполнение письменных заданий (реферата, эссе, курсовой работы и т.п.), подготовка устных докладов, презентаций
12. Поиск необходимой информации по теме	Устное представление информации в аудитории, письменное изложение, использование для выполнения конкретного задания, расчета и т.п.

### *Формы организации внеаудиторной СРС*

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов может быть связана как с углублением понимания разделов, изученных на лекциях, семинарских занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий. Могут быть предложены следующие варианты заданий по работе с учебной и специальной литературой, материалами Internet.

*1-й уровень сложности (для студентов 1 курса):*

– составление перечня страниц и абзацев, содержащих информацию по изучаемому вопросу;

- составление простого и развернутого плана статьи, главы, параграфа;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- написание репродуктивного реферата;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

*2-й уровень сложности (для студентов 2-3 курса):*

- написание аннотации статьи (параграфа или раздела). Аннотация – краткое (3-4 предложения) изложение содержания текста с указанием его назначения, идейной направленности и значимости;
- нахождение в монографиях (или проблемных статьях) спорных моментов; поиск аргументов и контраргументов к ним;
- составление конспекта в виде таблицы и др.

*3-й уровень сложности (для студентов 4 курса):*

- подготовка рецензии (критической статьи) или экспертизы качества представленной работы;
- написание аналитических рефератов по одному или нескольким источникам информации в рамках одной темы.

Другой формой СРС является решение задач, анализ проблемных ситуаций, кейс. В последнее время большое внимание при организации СРС уделяется выполнению творческих заданий. Наиболее распространенными и эффективными являются следующие формы творческих работ: мини – исследование; эссе; проект; интервью; электронная презентация; разработка параграфа экспериментального учебника; видеофильм.

Подготовка графических работ: чертежи; схемы; электронные презентации.

При самостоятельной работе по ряду дисциплин могут использоваться специфические формы, такие как грамматические и лексические тренажеры, эксперименты, анкетирование и т.п.

Следует учитывать, что навык формируется в ходе не менее чем 7-9 кратного повторения аналогичных по форме заданий (за весь период обучения в вузе).

При организации самостоятельной работы студентов в рамках одной учебной дисциплины для поддержания уровня заинтересованности студентов необходимо комбинировать различные варианты заданий.

Современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий. При планировании СРС необходимо учитывать трудозатраты студентов на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

## Методика расчета трудозатрат студентов по выполнению СРС

Форма выполнения задания для СРС	Трудозатраты в расчете час/лист А4		
	Уровень сложности задания		
	1	2	3
Конспект	0,12	0,2	0,3
Аналитический реферат, доклад	1	1,5	2
Расчеты	4	5,5	6,5
Чертеж детали	0,4	0,7	1

### Методические указания по выполнению рефератов

Реферат является одной из форм самостоятельной зачетной работы студентов. Реферат является научной работой, поскольку содержит в себе элементы научного исследования. Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Каждая структурная часть реферата начинается с новой страницы. Общий объем реферата не должен превышать 20 страниц.

Титульный лист реферата включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется.

Содержание включает порядковые номера, наименование разделов и подразделов с указанием номеров начальных страниц. Введению, заключению, библиографическому списку порядковые номера не присваиваются.

Содержание размещают с новой страницы после титульного листа. Слово «содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы или прописными буквами, выделяется «жирным шрифтом». Содержание является второй страницей реферата, номер на странице проставляется в нижней части страницы посередине.

Введение должно содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы, содержать цель и задачи выполнения работы.

В основной части должна быть раскрыта тема. В данном разделе, как правило, разделенном на главы, необходимо раскрыть все пункты составленного плана, связно изложить накопленный и проанализированный материал. Излагается суть проблемы, различные точки зрения на нее, собственная позиция автора реферата. Важно добиться того, чтобы основная идея, выдвинутая во введении, пронизывала всю работу, а весь материал был нацелен на раскрытие главных задач. Каждый раздел основной части должен открываться определенной задачей и заканчиваться краткими выводами.

В заключении подводятся итоги, излагаются выводы, делаются обобщения (иногда с учетом различных точек зрения на изложенную проблему), отмечается то новое, что получено в результате работы над данной темой. Заключение по объему не должно превышать введение.

Библиографический список составляется и оформляется в соответствии с установленными требованиями.

В работе должны быть ссылки на источники информации. В ограниченном объеме допускается цитирование с обязательным указанием источников информации. Недопустимо использование в работе необработанных и неотредактированных текстов из Интернет-ресурсов.

Оценка реферата производится в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний студентов.

### **Методические рекомендации по выполнению творческих работ (эссе)**

Эссе – самостоятельная, авторская письменная работа студента, выражающая индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Цель эссе - развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

*Требования, предъявляемые к эссе*

Объем эссе не должен превышать 1–2 страниц.

Эссе должно содержать четкое и краткое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Особенности эссе:

- наличие конкретной темы или вопроса;
- личностный характер восприятия проблемы и её осмысления;
- небольшой объём;
- внутреннее смысловое единство.

*Структура эссе*

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

- мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов;
- мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Вступление – суть и обоснование выбора темы. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ.

Основная часть - ответ на поставленный вопрос. Один параграф содержит: тезис, доказательство, иллюстрации, являющийся частично ответом на поставленный вопрос.

Заключение, в котором резюмируются главные идеи основной части, подводящие к предполагаемому ответу на вопрос или заявленной точке зрения, делаются выводы.

#### **IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (или модулю)**

Сформирован на основе карты компетенций, в соответствии с которой в рамках данной дисциплины формируется начальный и промежуточный уровни компетенции.

##### **1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ОПК-1, ПК-1, ПК- 2, ПК-34**

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
<b>ОПК-1 - знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</b>		
Начальный владеть	В целях формирования владений методами управления персоналом выполнить кейс №5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
Начальный уметь	Для выявления умений применить на практике методы управления персоналом выполнить кейс №2, тест №1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<p>Начальный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы научного управления персоналом Ф. Тейлора. Суть изобретений и вклад в науку управления персоналом Ф. и Л. Гилберт.</li> <li>2. Основные черты методов управления человеческими ресурсами, предложенных Ф. Тейлором и его последователями.</li> <li>3. Концепция административного управления. Принципы административной деятельности управленческого персонала.</li> <li>4. Основные должностные требования к руководителю по мнению А. Файоля.</li> <li>5. Основные принципы бюрократического метода управления кадрами в соответствии с концепцией М. Вебера.</li> <li>6. Основополагающие принципы бюрократической системы М. Вебера.</li> <li>7. Гипотеза, содержание и результаты экспериментов Э. Мэйо. Основные положения школы поведенческих наук (бихевиористской школы).</li> <li>8. Преимущества теории «Х» и теории «У». Отличительные особенности теории «Z».</li> <li>9. Характеристика четырех систем управления человеческими ресурсами Р. Лайкера.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>

	<p>10. Основные понятия теории управления человеческими ресурсами: потребность, благо, ресурсы, эффективность, норма, качество жизни, социально-экономическая система, рынок, организация, собственность, труд, доход, капитал.</p> <p>11. Описание модели «экономического человека». Сущность экономической, организационной и гуманистической парадигм, описывающих место человека в производстве.</p> <p>12. Содержание и свойства человеческих ресурсов.</p> <p>13. Основные задачи (функции) управления человеческими ресурсами. Факторы, влияющие на трудоемкость выполнения функций по управлению человеческими ресурсами.</p> <p>14. Этапы процесса формулирования стратегии. Основные факторы влияющие на стратегию управления человеческими ресурсами.</p> <p>15. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при инновационной стратегии развития организации. Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии минимизации затрат.</p> <p>Особенности стратегии управления человеческими ресурсами при стратегии улучшения качества продуктов и услуг.</p> <p>Особенности управления человеческими ресурсами на различных стадиях жизненного цикла организации</p>	
<p><b>ПК - 1 - знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом,</b></p>		



<b>основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике</b>		
<b>Начальный владеть</b>	В целях формирования владений способами разработки концепции управления персоналом; способами формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника выполнить кейс №3, тест №2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<b>Начальный уметь</b>	<p>Для выявления умений разрабатывать основные элементы стратегии управления персоналом; формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал отдельного работника составить презентацию на темы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социально-экономическая сущность труда</li> <li>2. Компоненты трудовой деятельности</li> <li>3. Понятие и цели управления персоналом.</li> <li>4. Особенности государственной системы управления трудовыми ресурсами.</li> <li>5. Общая характеристика деятельности по управлению человеческими ресурсами предприятия.</li> <li>6. Содержание кадровой политики предприятия.</li> <li>7. Понятие стратегии управления персоналом и ее формирование. Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</li> </ul>

	<p>8. Теории управления о роли человека в организации.</p> <p>9. Социальная политика государства и организации.</p> <p>10. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.</p> <p>11. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.</p> <p>12. Государственная система управления трудовыми ресурсами.</p> <p>13. Управление социальным развитием</p>	
<p>Начальный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <p>1. Понятие принципы специфические функции инновационного управления человеческими ресурсами.</p> <p>2. Сущность, преимущества интрапренерства и его основные цели. Типы интрапренеров. Основные признаки организационной среды, стимулирующей развитие интрапренерства.</p> <p>3. Сущность инновационных коммуникаций и их влияние на развитие организации. Основные качества генераторов идей и подходы к дифференциации этой категории работников.</p> <p>4. Соотношение понятий «цели» и «ценности» человека. Цели и ценности населения России.</p> <p>5. Понятие «трудоспособное население». Сущность и виды трудоспособности. Понятие, количественный и качественный состав трудовых ресурсов.</p> <p>6. Экономически активное население, уровень экономической активности населения. Занятое население. Экономически неактивное население.</p> <p>7. Миграция, ее основные виды, показатели миграции населения (чистая миграция,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>

	<p>валовая миграция, коэффициент интенсивности миграционного оборота, коэффициент интенсивности чистой миграции, специальный коэффициент возрастной подвижности).</p> <p>8. Международная трудовая миграция, ее три основных потока. Основные показатели движения потоков международных мигрантов (масштабы выбытия и прибытия, сальдо миграции и валовая миграция).</p> <p>9. Причины трудовой миграции. Категории трудовых мигрантов согласно классификации МОТ.</p> <p>10. Классическая модель рынка труда. Цель функционирования рынка труда.</p> <p>11. Основные институты рынка труда. Государственный спрос на труд на общенациональном и региональном уровнях. Факторы спроса на рабочую силу.</p> <p>12. Пространственная структура рынка труда. Структура и взаимодействие расширенных внутренних рынков труда.</p>	
<p><b>ПК-2- знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умение применять их на практике</b></p>		
<p><b>Начальный владеть</b></p>	<p>В целях оценки степени владения основными навыками планирования численности персонала в организации; приемами проведения маркетинга персонала; приемами разработки и реализации стратегии привлечения персонала выполнить кейс №1, 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или</li> </ul>

		имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный уметь	<p>Для выявления умений проводить основные работы по маркетингу персонала; разрабатывать основные элементы стратегии привлечения персонала составить презентации по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как можно анализировать состояние и тенденции развития международного, государственного, регионального, локальных рынков труда?</li> <li>2. Каким образом можно проанализировать состояние регионального и локального рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах?</li> <li>3. Каковы современные проблемы, виды и причины дискриминации работников?</li> <li>4. Каким образом можно преодолеть существующие виды дискриминации работников?</li> <li>5. Как оценивается положение организации на рынке труда?</li> <li>6. Каким образом можно разработать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя?</li> <li>7. Предложите порядок разработки мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников.</li> <li>8. Предложите порядок разработки программ адаптации новых работников.</li> <li>9. Разработайте программу обучения сотрудников и оцените ее эффективность</li> <li>10. В чем состоят достоинства и недостатки различных методов деловой оценки персонала?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</li> </ul>

	<p>11. Что представляет собой аттестация различных категорий сотрудников и каковы ее достоинства и недостатки?</p> <p>12. Каким образом вы смогли бы принять участие в деловой оценке работников организации?</p>	
<p><b>Начальный знать</b></p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <p>1. Маркетинг персонала. Задача и основные признаки сегментирования рынка труда.</p> <p>2. Последовательность действий при сегментировании рынка труда. Профиль требований целевой группы и его формирование.</p> <p>3. Сущность планирования потребности в работниках. Содержание стратегического и тактического планирования потребности в работниках.</p> <p>4. Основные задачи планирования потребности в работниках. Базовые принципы кадрового планирования.</p> <p>5. Основные методы кадрового планирования (бюджетный, балансовый, нормативный, математико-статистические, линейного программирования).</p> <p>6. Основные этапы планирования человеческих ресурсов организации. Содержание плана по персоналу.</p> <p>7. Основные модели набора персонала. Профессиограмма: ее назначение, структура и методы составления.</p> <p>8. Основные источники привлечения работников. Методы привлечения персонала. Подбор и отбор кандидатов. Цели, принципы, критерии, порядок и приемы отбора кандидатов на вакантные должности.</p> <p>9. Порядок приема на работу и оформления трудового договора.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>

	<p>Виды договоров в соответствии с трудовым законодательством РФ.</p> <p>10. Наиболее типичные разделы трудовых договоров. Причины заключения договоров гражданско-правового характера их особенности и виды.</p> <p>11. Адаптация работников: цели, виды, методы и основные этапы управления. Адаптация и социализация работников. Признаки успешной адаптации сотрудника.</p> <p>12. Типичные причины прекращения трудовых отношений работника и организации в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ. Причины увольнения работника по инициативе администрации в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Общепринятые этические правила увольнения работника.</p> <p>13. Виды конфликтов на предприятиях. Конфликтогены: их виды и формы проявления. Основные причины возникновения конфликтов.</p> <p>14. Классификация конфликтов. Позитивные, негативные и специфические функции конфликта.</p> <p>15. Основные этапы развития конфликта. Предмет и объект конфликта. Основные формы производственных конфликтов.</p> <p>16. Забастовка: ее основные формы и порядок организации. Случаи незаконных и недопустимых забастовок.</p> <p>17. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения. Функции примирительной комиссии и трудового арбитража.</p> <p>18. Основные стратегии разрешения конфликта. Возможные стратегии поведения руководителя при разрешении конфликтных ситуаций в коллективе.</p>	
--	--	--

<b>ПК-34 - знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования</b>		
<b>Начальный владеть</b>	В целях оценки степени владения основами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом выполнить кейс №3, тест №2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов.</li> <li>• Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.</li> <li>• Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</li> <li>• Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</li> </ul>
<b>Начальный уметь</b>	Для выявления умений осуществлять распределение функций на основе их делегирования составить презентации по темам: Государственная система управления трудовыми ресурсами. Управление социальным развитием. Организация обучения персонала. Организация проведения аттестации персонала. Управление деловой карьерой персонала. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Управление кадровым резервом Теории поведения личности в организации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Оплата труда персонала. Анализ и описание работы и рабочего места.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лаконичность информации на слайдах. Приоритет визуальных средств (фото, графики, схемы, диаграммы). Кегль не менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 5 баллов.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла.</li> <li>• Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств.</li> </ul>

	<p>Оценка результатов труда персонала организации.</p> <p>Оценка результатов деятельности кадровой службы.</p> <p>Структура потребностей и потенциал человека.</p> <p>Характеристика, преимущества и недостатки практического применения основных теорий мотивации.</p> <p>Компоненты трудового потенциала.</p> <p>Особенности мотивации различных категорий персонала</p>	<p>Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</p>
<p>Начальный <b>знать</b></p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поведение человека в организации: основные типы, характеристики пассивного, агрессивного и асертивного поведения.</li> <li>2. Основные формы поведения человека в социальной среде. Три типа трудового поведения человека. Факторы, влияющие на поведение человека в организации.</li> <li>3. Социальная роль: сущность и основные типы. Содержание концепции «Я-состояний» Э. Бёрна.</li> <li>4. Место деловой оценки в системе управления человеческими ресурсами организации. Основные подходы к оценке деловых качеств работника.</li> <li>5. Общие параметры (факторы) деловой оценки работников и руководителей. Методы сбора оценочной информации.</li> <li>6. Основные методы деловой оценки работников.</li> <li>7. Аттестация работников: содержание, цели и основные задачи, порядок проведения. Явные и неявные задачи оценки при проведении аттестации работников. Основные ошибки при проведении аттестации.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов.</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла.</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.</li> </ul>



	<p>8. Основные функции организации оплаты труда на предприятии. Типовая структура дохода работника предприятия. Экономические различия доплат, надбавок, компенсаций и премий.</p> <p>9. Формы и системы оплаты труда. Контрактная система оплаты труда.</p> <p>10. Основное содержание и различия тарифной, бестарифной и премиальной систем оплаты труда.</p> <p>11. Структура заработной платы при тарифной системе. Абсолютный, относительный шаг тарифной сетки, диапазон тарифной сетки. Принцип тарификации работ.</p> <p>12. Организация оплаты труда при грейдировании. Отличия тарифной системы от системы грейдов.</p> <p>13. Методы оплаты труда в бестарифной системе. Основные виды (группы) премиальных систем оплаты труда.</p> <p>Структура затрат на персонал организации. Оценка эффективности затрат на персонал.</p>	
--	---	--

### Задание 1.

#### Тематика рефератов

18. Социально-экономическая сущность труда
19. Компоненты трудовой деятельности
20. Понятие и цели управления персоналом.
21. Особенности государственной системы управления трудовыми ресурсами.
22. Общая характеристика деятельности по управлению человеческими ресурсами предприятия.
23. Содержание кадровой политики предприятия.
24. Понятие стратегии управления персоналом и ее формирование.  
Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.
25. Теории управления о роли человека в организации.
26. Социальная политика государства и организации.
27. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
28. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.
29. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
30. Управление социальным развитием.

31. Организация обучения персонала.
32. Организация проведения аттестации персонала.
33. Управление деловой карьерой персонала.
34. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
35. Управление кадровым резервом
36. Теории поведения личности в организации.
37. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
38. Оплата труда персонала.
39. Анализ и описание работы и рабочего места.
40. Оценка результатов труда персонала организации.
41. Оценка результатов деятельности кадровой службы.
42. Структура потребностей и потенциал человека.
43. Характеристика, преимущества и недостатки практического применения основных теорий мотивации.
44. Компоненты трудового потенциала.
45. Особенности мотивации различных категорий персонала.

Задание 2 (кейсы).

### **1. СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ**

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную европейскую компанию с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании — услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить, «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно около 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

#### **Вопросы**

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги вы будете предпринимать, какие ресурсы вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

### **2. ПРОБЛЕМЫ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЮТСЯ МЕНЕДЖЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ ЗА РУБЕЖОМ**

Вы — группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту «Х» в Японии. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия в Японию.

Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми столкнетесь во время своего пребывания в Японии, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членам ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с японским проектом: понимание японской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в Японии.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в Японии.

Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в Японию и пребывание там более легким:

- (а) до прибытия в эту страну;
- (б) после прибытия;
- (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в Японии?

После подготовки вы должны описать план действий, выработанный вами. Таким образом, вы создаёте прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

### **3. НОВАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА**

В компании собираются внедрить новую систему оплаты труда (СОТ) для отдела продаж. Руководство знает, что неминуемо встретит сопротивление сотрудников. Чтобы СОТ приняли, пусть даже с поправками, управленцы заранее просчитывают переговорные ходы.

Компания численностью в 100 человек находится в стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство. Сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У компании есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС.

ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), предназначенный как для частного, так и для корпоративного клиента.

Как бы вы мотивировали необходимость принятия новой СОТ, оказавшись на месте управленцев данной компании?

### **4 СПРАВЕДЛИВАЯ ОПЛАТА ТРУДА**

Cases in Human Resource and Change Management. – US: Blackwell Publishing, 1996.

Ричард – старший менеджер крупного отеля всемирно известной сети. В его подчинении находятся 4 менеджера отдела, секретарь и старший администратор обслуживающего персонала, Мэдж. Мэдж непосредственно отвечает за работу штата уборщиков общественных помещений в гостинице. Мэдж проработала в гостинице уже больше 25 лет и всегда отвечала за это направление.

Ричард считает, что штат уборщиков выполняет очень много работы и при этом их заработная плата очень низкая. Вместо того, чтобы решить этот вопрос официально с HR-отделом головного офиса гостиницы, возможно, через серьезные баталии, он решает эту проблему самостоятельно.

Когда Мэдж обсуждает порядок и время работы с уборщиками, высказывает им критические, дисциплинарные замечания или просит выйти на работу сверх установленного графика, Ричард очень часто вмешивается в этот процесс. Случается даже так, что он может отменить ее распоряжения относительно работы уборщиков.

Ощущая негласную поддержку Ричарда, некоторые уборщики даже и не беспокоятся по поводу, что их обяжут работать сверх графика, и иногда даже могут себе позволить не выйти на работу на время дополнительной нагрузки.

Ричард также сам подписывает листы рабочего времени уборщиков и иногда позволяет им вписывать те часы работы, которые на самом деле они не отработали. В некоторых случаях, когда переработок у того или иного уборщика не было, он включает в оплату обычные часы работы как работу сверхурочно, которая оплачивается чуть выше. Многие уборщики, работающие в отеле, из бедных семей и, конечно, очень нуждаются в деньгах. Кристофер, один из менеджеров отдела, узнал о несоответствии реально отработанных рабочих часов оплате от одной из уборщиц, которой заплатили за работу в выходные, тогда как в реальности она не делала эту работу. Ее вообще не было на работе ни в субботу, ни в воскресенье.

Сью, еще один менеджер отдела, также узнала об этой схеме от Мэдж. Когда Сью стала обсуждать с ней этот вопрос, Мэдж сказала, что она считает, что со схемой оплаты, реализуемой Ричардом, надо что-то делать, но... «Но» состояло в том, что она боялась говорить об этом с кем бы то ни было. Мэдж сама опасалась за свое место работы. Несмотря на то что она проработала в этой гостинице уже 25 лет, у нее не было необходимого уровня образования, поэтому ни один другой отель не взял бы ее на работу на аналогичную позицию.

Какое-то время спустя Кристофер и Сью, сидя за чашкой кофе в одном из баров гостиницы, обсуждали эту проблему. «Да, это ужасно, но я не могу в этой ситуации ничего предпринять. И вообще, это не моя проблема», - высказала свое мнение Сью. Кристофер не был так уверен. Он хотел что-то предпринять и обдумывал свои действия независимо от того, что эта проблема не входит в сферу его компетенции и должностных обязанностей и вообще технически не является его проблемой.

### Вопросы для обсуждения:

1. Как вы считаете, Ричард успешно мотивирует обслуживающий персонал гостиницы к работе?
2. Какие ошибки он допускает в своей работе?
3. Если бы вы были на месте Сью или Кристофера, какие бы действия вы предприняли?
4. Как ваши действия и вся эта история связаны с вопросами этики?

### 5. ОБЩЕСТВО РАВНЫХ

Сборник российских кейсов. Тексты. – Издательство «Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге», 2000.

Сергей Иванов не совершает много ошибок, но... "Привет, Александр, - здоровается с утра Сергей Иванов, заглядывая в кабинет Александра, - У тебя есть минута? Я только что поменял обстановку в своем кабинете. Пойдем, посмотришь. У меня есть кое-какие новые классные идеи!"

Александр всегда были интересны новые идеи Сергея Иванова. Он всегда расценивал его как отличного профессионала в своем деле. Александр зашел с Сергеем в его кабинет и замер от удивления.

Действительно все до неузнаваемости изменилось! Исчез рабочий стол Сергея ("под орех", стол марки Б, предназначенный для руководителей среднего звена), вместе с ним не стало телефонного столика.

Фактически, комната стала почти пустой, за исключением большого круглого белого стола, который обычно можно увидеть в кафе. Вокруг стояли шесть вращающихся стульев.

"Правда, красиво?! Насколько я знаю, я первый из начальников на нашем заводе, кто все это придумал. Самое главное здесь - это форма: нет ни первых рядов, ни задних. Словом, никаких проблем со статусом. Мы все здесь можем сидеть и эффективно общаться, обсуждая рабочие проблемы". Таковы были комментарии Сергея Иванова об изменении обстановки в своем кабинете.

Мы? Общаться? Эффективно? Что же, кажется, Сергей недавно ходил на семинары по вопросам совершенствования стиля управления, которые устраивала одна из американских ведущих тренинговых компаний. Тема семинара обозначалась как "participative management". Сергею всегда нравилось считать себя настоящим демократом по духу, более того, он не раз повторял, что демократичный стиль руководства способствует более эффективной работе.

Сергею так нравился новый стиль своего кабинета, что он не мог удержаться от дальнейших комментариев: "Видишь ли, Саша, - продолжал Сергей, присаживаясь за установленный им самим большой круглый стол, - основной ошибкой в ныне существующем стиле руководства является то, что все основное общение происходит в одну сторону - сверху вниз. Мы, руководители, отдаем распоряжения подчиненным, но при этом мы совершенно игнорируем потенциал обратной связи. Но то, что у нас, руководителей, более высокий статус и уровень ответственности, совершенно не значит (Александр отметил про себя слово "совершенно"), что мы лучше

своих подчиненных. Поэтому, насколько я понимаю, необходима двусторонняя коммуникация: сверху вниз и снизу вверх".

"И для этого нужен стол из кафе?" - спросил Саша, реально озадаченный новой обстановкой кабинета Александра. "Да!, - ответил Сергей. - Мы, руководители, не можем на все знать ответ, и я не знаю, почему до этого семинара я не понимал такой простой истины. Ну, давай, например, возьмем, ну... тех рабочих, которые работают на тех станках. Я уверен, могу поклясться, что каждый из них наверняка знает парочку вещей, которые мне и в голову бы не пришли. Поэтому я и решил перестроить свой кабинет, чтобы превратить его в место, обеспечивающее полную обратную связь". "Да, действительно, это что-то новое," - единственное, что мог произнести Александр.

Несколько дней спустя, проходя мимо кабинета Сергея, Александр был удивлен еще больше. Все нововведения, предложенные Сергеем, исчезли. Исчез большой белый стол, исчезли крутящиеся кресла. Вместо всего этого в кабинете стояла прежняя мебель. На старом месте стоял стол "под орех", появился все тот же телефонный столик. Старые стулья. Вся прочая мебель. Все стало так, как и было. Саша был удивлен, увидев, что прежний рабочий стол Сергея, его мебель и телефонный столик опять стояли на своих местах.

Будучи очень удивленным и не застав в кабинете хозяина, Александр отправился к секретарю Сергея Иванова. Он все же хотел узнать, что случилось и почему мебель была возвращена обратно. "Что случилось с круглым столом Сергея?" - спросил Александр у секретаря. "Ты имеешь в виду тот стол, за которым мы должны были сидеть и высказывать ценные идеи?" - спросила секретарь. "Все, что я знаю, - продолжала она, - так это то, что через два дня после того, как Сергей поставил этот стол, здесь проходил сам генеральный директор. Он заглянул в этот кабинет и долго стоял там. Затем он подошел ко мне. Ты же знаешь, как он краснеет, когда сильно сердится. Так вот, в этот раз он так рассвирепел, что стал абсолютно бледным. И когда он говорил со мной, мне казалось, что он вообще не открывал своего рта. Я едва слышала его, потому что он говорил очень-очень тихо. Он сказал: "Убрать это. Немедленно. Поставить обратно мебель Иванова в его кабинет. А его самого пришлите ко мне".

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Как вы охарактеризуете культуру в этой компании? Какие ценности являются преобладающими?
2. Почему не удался эксперимент Сергея Иванова с обстановкой? В какой степени Сергей использовал нужные инструменты для того, чтобы улучшить общение и участие сотрудников завода в решении производственных проблем?
3. Что бы вы порекомендовали сделать Сергею, чтобы изменить его отношения с подчиненными?

Возможна ли такая ситуация, что менеджер может изменить культурные ценности, если остальные работники организации и особенно высшее руководство, не соглашаются на это?

### Задание 3.

#### Темы эссе

1. Теория развития человеческого капитала: история и современное состояние.
2. История развития концепции стратегического управления предприятием.
3. Школа научной организации труда в России.
4. Особенности реализации принципов инновационного управления трудом на примере отдельного государства (Япония, США, Россия и т.п.)
5. Хотгорнские эксперименты и их влияние на науку управления человеческими ресурсами.
6. Интеллектуальная экономика в современной России: инновационные отрасли, потенциал развития.
7. Основные проблемы человеческого капитала в современной российской экономике.
8. Патентная деятельность как способ закрепления интеллектуальной собственности.
9. Профессиональное обучение техникам креативного решения проблем,
10. Планирование карьеры.
11. Креативная деятельность бизнес-лидеров (на примере ...).
12. Реализация компетентностного подхода в образовании (на примере отдельной специальности).
13. Методы обучения персонала: практический опыт (на примере ...).
14. В чем заключается роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении?
15. Какова связь управления человеческими ресурсами со стратегическими задачами организации?
16. В чем заключаются причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях?
17. Какова сущность и особенности бизнес-процессов в сфере управления человеческими ресурсами?
18. В чем заключается роль линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом в бизнес-процессах по управлению человеческими ресурсами?
19. Как можно анализировать состояние и тенденции развития международного, государственного, регионального, локальных рынков труда?
20. Каким образом можно проанализировать состояние регионального и локального рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах?
21. Каковы современные проблемы, виды и причины дискриминации работников?
22. Каким образом можно преодолеть существующие виды дискриминации работников?

23. Как оценивается положение организации на рынке труда?
24. Каким образом можно разработать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя?
25. Предложите порядок разработки мероприятий по привлечению и отбору новых сотрудников.
26. Предложите порядок разработки программ адаптации новых работников.
27. Разработайте программу обучения сотрудников и оцените ее эффективность
28. В чем состоят достоинства и недостатки различных методов деловой оценки персонала?
29. Что представляет собой аттестация различных категорий сотрудников и каковы ее достоинства и недостатки?
30. Каким образом вы смогли бы принять участие в деловой оценке работников организации?
31. Соотношение понятий мотивация и стимулирование работников.
32. В чем смысл и порядок разработки мероприятий по мотивированию и стимулированию персонала организации?
33. В чем заключается суть и методы планирования карьеры работника?
34. Каковы современные инструменты управления человеческими ресурсами?
35. В чем состоит природа лидерства и каково содержание основных теорий лидерства?
36. Как наиболее эффективно проводить деловую оценку персонала?
37. Какие факторы влияют на повышение производительности труда?
38. Каковы наиболее эффективные стили управления Вашей организацией?
39. В чем заключаются профессиональные и личностные требования к современному руководителю?
40. Что представляет собой кадровая политика современной организации?
41. Чем определяются особенности мотивации различных категорий сотрудников?
42. Каковы мотивы трудовой активности разных категорий работников (руководителей, специалистов, рабочих, женщин, молодых специалистов)?
43. Как построить действенную систему стимулирования работников?
44. Как построить действенную систему мотивации работников?
45. Каковы преимущества и недостатки государственной системы управления трудовыми ресурсами?
46. Чем определяется выбор стратегии управления персоналом организации?
47. Как можно сократить текучесть кадров?
48. Как можно обеспечить социализацию и адаптацию новых сотрудников организации?
49. Как оценить результаты деятельности кадровой службы организации?



50. Как можно сформировать наиболее эффективную систему оплаты труда разных категорий сотрудников организации?
51. В чем заключается социальная ответственность современной организации перед ее персоналом?
52. В чем состоит социальная политика современной организации?
53. Как разработать эффективную социальную политику современной организации?
54. В чем заключается практическая значимость для современных руководителей принципов управления персоналом Анри Файоля?
55. Каким образом можно управлять конфликтами?
56. Каковы достоинства и недостатки современной государственной социальной политики Российской Федерации?
57. Каковы наиболее эффективные способы отбора кандидатов на вакантную должность (руководителя, специалиста)?
58. Как можно оценить условия и интенсивность труда различных категорий работников?
59. В чем заключается взаимосвязь корпоративной культуры и эффективности деятельности персонала организации?
60. Как можно оценить трудовой потенциал современной организации?
61. Какова необходимость и возможности трансферта знаний внутри современной организации?
62. Как оценить сложность труда управленческого персонала?
63. Как сравнить (оценить) эффективность деятельности руководителей?
64. Каким образом можно выявить неформальную структуру трудового коллектива?
65. Каковы способы разрешения конфликтов между формальными руководителями и неформальными лидерами?
66. Чем отличается управленческая команда от трудового коллектива?
67. Каковы способы формирования позитивного социально-психологического климата в организации?
68. Какими методами можно обеспечивать эффективное использование рабочего времени руководителя?
69. Чем определяется конкурентоспособность руководителя (специалиста)?
70. Каковы цели и содержание управления деловой карьерой разных категорий сотрудников предприятия?

### **1.3 Материалы, необходимые для осуществления промежуточного и итогового контроля освоения дисциплины (модуля)**

В соответствии с учебным планом текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации дисциплины (модуля) осуществляется в следующих формах:

- 1) Самостоятельная работа по первому и второму модулям;
- 2) Реферат;
- 3) Тесты;
- 4) Эссе;
- 5) Экзамен.

## Тестовые задания

### Тест № 1

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.

Тест 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 Тест. 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 столкновении 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) столкновение 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-Клеланда:
- 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. МакКлеланда;
  - г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
  - д) теория двух факторов Ф. Гецберга.
26. Валентность согласно теории В. Врума - это:
- а) мера вознаграждения;
  - б) мера ожидания;
  - в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении 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-Клеланда;
  - 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 Муттона), 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 удовлетворять 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 приказания 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.

## Тест №2

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. Тест. 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. Стил ь 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 вышеперечисленное 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.

## **Планы семинарских занятий**

### **Тема 1. Основные понятия теории управления персоналом**

1. Основные понятия теории управления персоналом: персонал организации, кадры, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.

2. Персонал как объект управления.

3. Характеристики и признаки персонала организации.

4. Персонал как субъект управления: руководитель и менеджер.

5. Разделение труда в управлении.

### **Тема 2. Эволюция кадрового менеджмента**

1. Понятие концепции и философии управления персоналом, ее структура.

2. Становление кадрового менеджмента.

3. Основные теории управления персоналом.

4. Классификация современных концепций управления персоналом.

5. Современные подходы к управлению персоналом.

### **Тема 3. Система управления персоналом (СУП) организации**

1. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

2. Цели и функции системы управления персоналом.

3. Организационное проектирование и регламентация работы системы управления персоналом.

4. Организационная структура системы управления персоналом.

5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

### **Тема 4. Кадровая политика**

1. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики.

2. Государственная система управления трудовыми ресурсами (УТР) Российской Федерации.

3. Международная организация труда.

4. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции.

5. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды.

### **Тема 5. Стратегия управления персоналом в организации**

1. Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации.

2. Структура стратегии управления персоналом организации.

3. Маркетинг персонала организации.

4. Изучение и анализ рынка труда.

5. Пути покрытия потребности в персонале организации.

### **Тема 6. Кадровое планирование**

1. Планирование потребности в персонале.

2. Показатели численности персонала.

3. Текучесть кадров.

4. Функциональные обязанности служб управления персоналом.
5. Нормативно-методическое обеспечение: квалификационные справочники, профессиональные стандарты.

### **Тема 7. Планирование работы с персоналом в организации**

1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
2. Оперативный план работы с персоналом
3. Маркетинг персонала
4. Определение потребности в персонале
5. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал
6. Политика предприятия в области занятости

#### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите цель и задачи кадрового планирования.
2. Каково место кадрового планирования в системе управления персоналом организации.
3. Опишите структуру типового оперативного плана работы с персоналом в организации.
4. Каковы основные источники привлечения персонала?
5. В чём состоят преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
6. Каковы две основные формы обучения персонала организации и в чем их преимущества и недостатки?
7. Дайте определения понятия «маркетинг персонала».
8. Какова основная задача маркетинга персонала?
9. В чём состоит содержание предпринимательно-рыночного подхода к маркетингу персонала?
10. Каковы два основных принципа в подходе к определению состава и содержания задач маркетинга персонала? В чем их отличие?
11. Опишите, анализ каких внутренних и внешних факторов используется при составлении плана персонал-маркетинга?
12. Каковы основные источники покрытия потребности в персонале организации?
13. Как решаются задачи определения и удовлетворения потребности предприятия в персонале с заданными качественными и количественными характеристиками?
14. Объясните, что такое явочная и списочная численность персонала, и какие факторы влияют на различия в их величинах?
15. Опишите, что собой представляет и чем определяется политика предприятия в области занятости?

#### **Задания**

1. Опишите основные методы расчета в персонале:  
- метод расчета по нормам обслуживания,

- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности,
  - стохастические методы расчета,
  - метод расчета числовых характеристик (регрессионный анализ, корреляционный анализ),
  - метод экспертных оценок.
2. Опишите методы планирования производительности труда на отечественных предприятиях:
    - метод прямого счета,
    - метод планирования по факторам.
  3. В чём сущность следующих видов анализа показателей по труду:
    - предварительный,
    - текущий,
    - ретроспективный?

## **Тема 8. Организация труда персонала служб управления предприятиями**

1. Особенности трудовых процессов персонала служб управления
2. Организационное проектирование труда персонала управления
3. Аттестация персонала управленческих служб предприятий и организаций
4. Определение трудоемкости работ и численности персонала управления
5. Оценка сложности работ и установление разрядов оплаты труда управленческого персонала

### **Контрольные вопросы**

1. В чём отличие трудовых процессов персонала управления от деятельности работников производственных подразделений, сотрудников исследовательских организаций?
2. Какова цель организационного проектирования труда персонала управления предприятием?
3. Чем отличается аттестация персонала служб управления от аттестации других категорий работников?
4. В чём заключаются отличительные особенности определения трудоемкости работ и численности персонала управления по сравнению с другими категориями персонала?

### **Задания**

1. Опишите порядок тарификации управленческого персонала?

## **Тема 9. Особенности организации труда руководителей**

1. Особенности деятельности руководителей и предпринимателей.
2. Профессиональные и личностные требования к руководителям и менеджерам.
3. Методы работы руководителей

4. Организация рабочего времени руководителей
5. Стили управления

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию руководитель.
2. Чем различаются линейные, функциональные и штабные руководители?
3. Какими профессиональными качествами должен обладать руководитель?
4. Какие требования предъявляются к личностным качествам руководителя?
5. Опишите основные стили и методы работы руководителей предприятий крупного и малого бизнеса.
6. Какова роль секретаря в организации эффективной работы руководителя?
7. Каков порядок планирования рабочего дня руководителя?
8. Перечислите основные стили управления.
9. Чем отличаются понятия «руководитель» и «лидер»?
10. Что такое «харизма»?

### **Задания**

1. Опишите профессиональные и личностные качества, которые необходимы для эффективной работы:
  - директору предприятия,
  - начальнику цеха (подразделения),
  - руководителю отдела по управлению персоналом
  - руководителю проекта.
2. Предложите методику анализа эффективности затрат рабочего времени руководителя.
3. Определите, какие стили управления будут наиболее эффективны на различных этапах жизни организации.

## **2. Промежуточная аттестация**

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Основные понятия теории управления персоналом: персонал организации, кадры, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.
2. Персонал как объект управления.
3. Характеристики и признаки персонала организации.
4. Персонал как субъект управления: руководитель и менеджер.
5. Разделение труда в управлении.
6. Понятие концепции и философии управления персоналом, ее структура.
7. Становление кадрового менеджмента.
8. Основные теории управления персоналом.
9. Классификация современных концепций управления персоналом.
10. Современные подходы к управлению персоналом.
11. Принципы и методы построения системы управления персоналом.
12. Цели и функции системы управления персоналом.
13. Организационное проектирование и регламентация работы системы управления персоналом.



14. Организационная структура системы управления персоналом.
15. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
16. Управление персоналом в системе государственной кадровой политики.
17. Государственная система управления трудовыми ресурсами (УТР) Российской Федерации.
18. Международная организация труда.
19. Федеральная служба по труду и занятости РФ, ее функции.
20. Понятие кадровой политики организации, ее структура, виды.
21. Взаимосвязь стратегии управления персоналом со стратегией организации.
22. Структура стратегии управления персоналом организации.
23. Маркетинг персонала организации.
24. Изучение и анализ рынка труда.
25. Пути покрытия потребности в персонале организации.
26. Планирование потребности в персонале.
27. Показатели численности персонала.
28. Текущее кадров.
29. Функциональные обязанности служб управления персоналом.
30. Нормативно-методическое обеспечение: квалификационные справочники, профессиональные стандарты.
31. Сущность, цели и задачи кадрового планирования
32. Оперативный план работы с персоналом
33. Маркетинг персонала
34. Определение потребности в персонале
35. Планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал
36. Политика предприятия в области занятости
37. Особенности проектно-исследовательской деятельности
38. Оценка потенциала специалистов научно-технических организаций и инженерных служб предприятий
39. Организация труда управленческого персонала
40. Особенности трудовых процессов персонала служб управления
41. Организационное проектирование труда персонала управления
42. Аттестация персонала управленческих служб предприятий и организаций
43. Определение трудоемкости работ и численности персонала управления
44. Оценка сложности работ и установление разрядов оплаты труда управленческого персонала
45. Особенности деятельности руководителей и предпринимателей.
46. Профессиональные и личностные требования к руководителям и менеджерам.
47. Методы работы руководителей
48. Организация рабочего времени руководителей
49. Стили управления
50. Содержание кадровой политики предприятия.

51. Понятие стратегии управления персоналом и ее формирование. Взаимосвязь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом.
52. Функции, направления деятельности и технология работы службы управления персоналом.
53. Цели и задачи кадрового планирования.
54. Управление карьерой, подготовкой, переподготовкой, повышением квалификации персонала.
55. Преимущества и недостатки основных стилей и методов управления персоналом.
56. Оценка уровня и пути повышения эффективности использования рабочего времени персонала организации.
57. Системы управления персоналом (построение, структура).
58. Виды организационно-управленческих структур, области их эффективного применения, преимущества и недостатки.
59. Особенности организации труда и техники личной работы специалистов и руководителей.
60. Влияние философии фирмы, управленческой этики, системы целей и задач на эффективность управления персоналом и результативность деятельности предприятия.
61. Организация управления персоналом, нацеленная на результаты.
62. Взаимосвязь процессов управления производством и персоналом.
63. Управление персоналом, нацеленное на поиск и реализацию новых возможностей развития производства.
64. Управление персоналом в системе контроллинга.
65. Формальная и неформальная структуры трудовых коллективов, их учет (использование) в управлении персоналом.
66. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
67. Организационное проектирование системы управления персоналом.
68. Цели и функции системы управления персоналом.
69. Организационная структура системы управления персоналом.
70. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
71. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
72. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
73. Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом.
74. Стратегическое управление организацией, как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
75. Система стратегического управления персоналом организации.
76. Стратегия управления персоналом организации.
77. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

## **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Данилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2016. — 208 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/70525>
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 288 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/50253>
3. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник. [Электронный ресурс]. — М.: Дашков и К, 2010. — 292 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/966>
4. Кузнецова И. В. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 220 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57135.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Михайлина Г. И. Управление персоналом: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2014. — 280 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/56326>
6. Мумладзе Р. Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Русайнс, 2015.— 151 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48929.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **б) Дополнительная литература:**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом. Кадровая и социальная политика в организации. М., 2005.
3. Арсеньев Ю.Л., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: Учеб.пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
4. Базаров Т. Ю.Управление персоналом: практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации". – М.: ЮНИТИ, 2012.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Проспект, 2007. – 688 с.
6. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М.:Дело, 1992.
7. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учеб.для вузов. - М.: Издательство НОРМА, 2007.
8. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М.: Дело, 1993.
9. Громова О.Н. Конфликтология. М.: ГАУ, 1993.

10. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
11. Гунин В.Н., Ивановская Л.В. Методические основы нормирования и регламентирования инженерно-управленческого труда. М.: МИУ, 1985.
12. Драккер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
13. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
14. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 235 с.
15. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005. – 416 с.
16. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учеб. / А. Я. Кибанов; М-во образ.и науки РФ, Гос. ун-т управления. – М.: Инфра-М, 2015. – 447 с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
18. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами: учеб. / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова. – М.: Инфра-М, 2013. – 284 с.
19. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
20. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и упр. – М.: ЮНИТИ, 2013.
21. Маслова, В. М. Управление персоналом: учеб.и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер с англ. - М.: «Дело», 1992.
23. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2005. – 550 с.
24. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
25. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
26. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высш. шк., 2006.
27. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
28. Резник, С. Д. Персональный менеджмент: учеб. / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.
29. Синк Д.С. Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989.

30. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М.: ГАУ, 1996.
31. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб.: Нева, 2004. – 440 с.
32. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.: 1992.
33. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / под ред. И.в. Мишуровой. – М.: МарТ, 2004. – 368 с.
34. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
35. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
36. Управление персоналом: учеб.и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова; Финуниверситет. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 492 с.
37. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
38. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Н.А. Горелова и А.И. Тучкова. СПб., 1997.
39. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. М., 1996.
40. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
41. Чистяков М.В. Основы управления человеческими ресурсами: учеб.пособие. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. 352 с.
42. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
43. Шекшня С. Kaketoskazat` ро-russki? (современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. – 232 с.
44. Экономика и социология труда. Теория и практика: учеб.для бакалавров/ под ред. В. М. Масловой. – М.: Юрайт, 2014. – 539 с.
45. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ., М.: Прогресс, 1991.

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (или модуля)**

1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:
  - Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
  - Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";

- Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
  - Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
  - Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
  - Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
  - Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
    - Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).
2. Имеется доступ к системам:
- Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
  - «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)
3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:
- Вопросы статистики
  - Вопросы экономики
  - Государство и право
  - Деньги и кредит
  - Известия Российской академии наук
  - Теория и системы управления
  - Маркетинг и маркетинговые исследования
  - Мировая экономика и международные отношения
  - Финансы и кредит.
4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:
- Вестник банка России 2011-2017
  - Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (или модуля)**

### ***Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)***

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине студенты должны:

– выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.;

– ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине (модулю) перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых

студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы по разделам и темам разработаны преподавателем и находятся в Фонде оценочных средств. Методические указания по их выполнению:

*1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы.* В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

*2. Самостоятельное изучение тем дисциплины.* В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

*3. Подготовка к занятиям.* В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

*4. Подготовка к промежуточной аттестации.* При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

#### *Требования к рейтинг-контролю обучения в ТвГУ*

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельной работы. Основными формами текущего контроля знаний являются:

— обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

— участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины и оценка качества проведенной работы;

— сдача философского глоссария по итогам курса и беседа по конспекту выбранной для самостоятельного ознакомления книги философского плана.

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- доклады на семинарах	25
- модульные работы	15
- тесты	20
- выполнение рефератов и др.	
Зачет	40
Итого:	100

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с рейтинговой системой ТвГУ согласно «Положения о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

### **VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (или модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

Современный образовательный процесс предусматривает использование разнообразных образовательных технологий обучения в том числе, информационных и электронных технологий обучения, активных и интерактивных технологий, дистанционных, сетевых форм обучения и т.д.

*Информационные и электронные технологии обучения* – образовательные технологии, использующие специальные технические и электронные информационные средства (ПК, аудио, кино, видео, CD, DVD или flash-карты).

При чтении лекций по всем темам активно используется компьютерная техника для демонстрации слайдов с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint. На семинарских и практических занятиях студенты представляют презентации, подготовленные с помощью программного приложения MicrosoftPowerPoint, подготовленные ими в часы самостоятельной работы.



## Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы

Вид учебной работы	Образовательные технологии
Лекции	<ul style="list-style-type: none"><li>– классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций;</li><li>– проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях;</li><li>– лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.);</li><li>– лекция – консультация;</li><li>– лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции;</li><li>– лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.</li></ul>
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"><li>1) компьютерные симуляции,</li><li>2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач,</li><li>3) выполнение практических работ:<ul style="list-style-type: none"><li>– ознакомительных,</li><li>– экспериментальных,</li><li>– проблемно-поисковые и др.</li></ul></li></ol>

### Использование информационных технологий и активных методов обучения

Под инновационными методами в высшем профессиональном образовании подразумеваются методы, основанные на использовании современных достижений науки и информационных технологий в образовании. Они должны быть направлены на повышение качества подготовки специалистов путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного и проективного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, предусматривающие актуализацию творческого потенциала и самостоятельности студентов и др.).

*Деятельные технологии* включают в себя анализ производственных ситуаций, решение ситуационных задач, деловые игры, моделирование профессиональной деятельности в учебном процессе, контекстное обучение организации профессионально-ориентированной учебно-исследовательской работ. Ведущая цель таких технологий – подготовка профессионала-специалиста, способного квалифицированно решать профессиональные задачи. Ориентация при разработке технологий направлена на формирование системы профессиональных практических умений, по отношению с которым

учебная информация выступает инструментом, обеспечивающим возможность качественно выполнять профессиональную деятельность.

*Кроссворд как форма рубежного контроля.* В современной высшей школе существует немало приемов, способов и методов, побуждающих творческую активность студентов. Среди них, несомненно, достойное место занимает такой вид, как составление кроссвордов. Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала студент, без сомнения, более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму рубежного контроля по окончании изучения материала модуля. В курсе освоения дисциплины составление тематических кроссвордов – удобная и эффективная форма рубежного контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы рубежного контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения;
- повышение интереса к дисциплине и равнодушие к результатам своей работы.

Таким образом, использование такой формы работы, как составление тематических кроссвордов, позволяет добиться более качественного усвоения материала дисциплины при повышении заинтересованности студентов в результатах работы и развитии их творческого потенциала.

*Создание электронных образовательных ресурсов в рамках самостоятельной работы студентов.* Такой подход позволяет решить следующие проблемы:

- повышение мотивации студентов к изучению специальных дисциплин, так как при создании ресурса студенты сталкиваются с необходимостью приобретения навыков работы с множеством прикладных программ;
- повышение качества изучения прикладных программ;

- расширение спектра самостоятельной учебной работы студентов;
- получение готового продукта;
- познавательное исследование предметной области в целом;
- воспитание полноправного члена информационного общества.

Создание студентами электронного обучающего мультимедийного ресурса значительно индивидуализируют учебный процесс, увеличивают скорость и качество усвоения учебного материала, существенно усиливают практическую направленность, в целом - повышают качество образования.

*Метод инновационного обучения «один-одному».* Данный метод является одним из методов индивидуализированного преподавания, для которого характерно взаимоотношения обучаемого с преподавателями на основе не только непосредственного контакта, но и посредством электронной почты. Данный метод целесообразно применять в рамках организации самостоятельной работы студентов.

*Метод инновационного обучения на основе коммуникаций «многие-многим».* Для данного метода характерно активное взаимодействие между всеми участниками учебного процесса. Интерактивные взаимодействия между самими студентами, между преподавателем и студентами является важным источником получения знаний посредством проведения: ситуационный анализ, «мозговая атака», «круглый стол», дискуссия и др.

#### **IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине(или модулю)**

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

#### **X. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины (или модуля)**

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины (или модуля)	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы	Обновление перечня литературы	№1 от 20.09.2017