

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 29.09.2022 11:05:03
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

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



Рабочая программа дисциплины (модуля) (с аннотацией)
Управление персоналом организации

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль подготовки
Управление т
рудовой деятельностью в организации

Для студентов 3 курса очной формы обучения
3 курса заочной формы обучения

Составитель: к.э.н., доцент Е.А. Заруцкая

Тверь, 2021

I. Аннотация

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

Управление персоналом организации

2. Цель и задачи дисциплины (или модуля)

Цель освоения дисциплины

«Управление персоналом организации» 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 относится к модулю 3 «Дисциплины по основному виду профессиональной деятельности «Организационно-управленческая и экономическая деятельность» 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: Теория организации, Основы теории управления, Конфликтология, Экономика организации, Основы теории управления 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):

3 зачетных единицы, 180 академических часов, в том числе

контактная работа: лекции 36 час, практические занятия 36 час,

самостоятельная работа: 54 час, контроль 54 час.

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

ПК-3 - знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основными методами деловой оценки персонала при найме; - технологиями разработки требований к должностям, - процедурами подбора и отбора персонала <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать требования к должностям, понимать критерии подбора и расстановки персонала; - разрабатывать программы и процедуры подбора и отбора персонала <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы разработки требований к должностям, порядок подбора и расстановки персонала; - основы найма, процедуры подбора и отбора персонала
Промежуточный	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами деловой оценки персонала при найме; - технологиями разработки и внедрения требований к должностям, критериями подбора и расстановки персонала; программ и процедур подбора и отбора персонала <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать и внедрять требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала; - разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;

	- основы найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала
--	---

ОПК-4 – владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты РФ, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Фондом обязательного медицинского страхования Российской Федерации, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Промежуточный	Владеть: - технологиями взаимодействия с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты РФ, ПФ РФ, ФСС РФ, ФОМС РФ, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения) по вопросам социально-трудовых отношений
	Уметь: - определять сферу и налаживать коммуникации с внешними организациями по вопросам социально-трудовых отношений (Министерством труда и социальной защиты РФ, ПФ РФ, ФСС РФ, ФОМС РФ, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)
	Знать: - сферы и способы формирования взаимодействия с внешними организациями по вопросам социально-трудовых отношений

ПК-4 -знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	Владеть: - навыками разработки программы трудовой адаптации в любой организации
	Уметь: - формировать систему трудовой адаптации персонала; - разрабатывать программы трудовой адаптации в типовой ситуации
	Знать: - основы социализации, профориентации персонала; - принципы формирования системы трудовой адаптации персонала - подходы к разработке программ трудовой адаптации

ПК-6 - знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным

продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	Владеть: - порядком организации процесса обучения, управления карьерой персонала; - порядком работы с кадровым резервом
	Уметь: - организовать процессы обучения, управления карьерой персонала; - подготавливать работу с кадровым резервом; - выбирать вид, форму обучения персонала
	Знать: - основы профессионального развития персонала; - процессы обучения, управления карьерой; - основы работы с кадровым резервом; - виды, формы обучения персонала
Промежуточный	Владеть: - технологиями организации процесса обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; - технологиями работы с кадровым резервом
	Уметь: - организовать процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; - организовать работу с кадровым резервом; - осуществить выбор вида, формы и методов обучения персонала
	Знать: - основы профессионального развития персонала; - процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; - основы организации работы с кадровым резервом; - виды, формы и методы обучения персонала

ПК-19 - владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	Владеть: - навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом
	Уметь:

	- осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом
	Знать: - сущность, структуру и методы анализа рынка образовательных, консалтинговых услуг в области управления персоналом

ПК-20 - умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	Владеть: - методиками оценки аттестации персонала
	Уметь: - оценивать эффективность аттестации персонала
	Знать: - основы аттестации персонала
Промежуточный	Владеть: - методиками оценки эффективности аттестации и получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала
	Уметь: - оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала
	Знать: - основы аттестации других видов текущей деловой оценки персонала

ПК-21 - знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

Этап формирования компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
Начальный	Владеть: - методиками оценки качества обучения - технологиями управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением
	Уметь: - оценивать качество обучения - управлять карьерой, служебно-профессиональным продвижением
	Знать: - основы оценки обучения - основы управления карьерой
Промежуточный	Владеть: - методиками и технологиями оценки качества обучения

	<ul style="list-style-type: none"> - технологиями управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением - технологиями работы с кадровым резервом
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценивать качество обучения - управлять карьерой, служебно-профессиональным продвижением - работать с кадровым резервом
	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы оценки качества обучения - основы управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением - основы работы с кадровым резервом

6. Форма промежуточной аттестации – 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. Привлечение и отбор персонала в организацию	21	6	6	9
2. Расстановка и адаптация персонала	21	6	6	9
3. Мотивация и стимулирование персонала	21	6	6	9
4. Оценка персонала и управление его развитием	21	6	6	9
5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	21	6	6	9
6. Высвобождение персонала организации	21	6	6	9
ИТОГО	180	36	36	54
Контроль	54			

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. Привлечение и отбор персонала в организацию	29	2	2	25
2. Расстановка и адаптация персонала	30	1	1	28
3. Мотивация и стимулирование персонала	29	2	2	25
4. Оценка персонала и управление его развитием	29	2	2	25
5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений	27	1	1	25
6. Высвобождение персонала организации	27	1	1	25

ИТОГО	180	9	9	153
Контроль	9			

Учебная программа дисциплины

Содержание разделов и тем по дисциплине

1. Привлечение и отбор персонала в организацию

Понятие набора персонала в организацию. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, наем персонала. Источники найма персонала. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность. Наем персонала. Заключение трудового договора. Работа по совместительству. Нетипичные формы занятости.

2. Расстановка и адаптация персонала

Внутриорганизационные трудовые перемещения. Принципы расстановки персонала. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации. Управление процессом адаптации.

3. Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Системы стимулирования трудовой деятельности и мотивации персонала. Деловая карьера персонала организации. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации. Работа с кадровым резервом. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.

4. Оценка персонала и управление его развитием

Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности. Аттестация работников. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений. Затраты на персонал и их эффективность. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений

Содержание социально-трудовых отношений и место управления персоналом в их регулировании. Трудовые споры и конфликты: порядок разрешения. Развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом. Роль коммуникаций в управлении персоналом.

6. Высвобождение персонала организации

Понятие высвобождения персонала организации. Увольнение работника из организации. Анализ текучести кадров. Система мероприятий по высвобождению персонала.

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.

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

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 избежания 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.

Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции ПК-3, ОПК-4, ПК-4, ПК-6, ПК-19, ПК-20, ПК-21

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
ПК-3 - знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владение методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике		
Начальный владеть	В целях формирования владений основными методами деловой оценки персонала при найме; технологиями разработки требований к должностям, процедурами подбора и отбора персонала выполнить кейс №3	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный уметь	Для выявления умений разрабатывать требования к должностям, понимать критерии подбора и расстановки персонала; разрабатывать программы и процедуры подбора и отбора персонала выполнить кейс №2,	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.

	тест №1	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие набора персонала в организацию. 2. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, наем персонала. 3. Источники найма персонала. 4. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность. 5. Наем персонала. 6. Заключение трудового договора. 7. Работа по совместительству. 8. Нетипичные формы занятости. 9. Внутриорганизационные трудовые перемещения. 10. Принципы расстановки персонала. 11. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации. 12. Управление процессом адаптации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.
Промежуточный владеть	<p>В целях формирования владений - методами деловой оценки персонала при найме; технологиями разработки и внедрения требований к должностям, критериями подбора и расстановки персонала; программ и процедур подбора и отбора персонала выполнить задание «профи старт»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует

		условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный уметь	Для выявления умений - разрабатывать и внедрять требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала; разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала выполнить кейс №2, тест №2	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие набора персонала в организацию. 2. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, наем персонала. 3. Источники найма персонала. 4. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность. 5. Наем персонала. 6. Заключение трудового договора. 7. Работа по совместительству. 8. Нетипичные формы занятости. 9. Внутриорганизационные трудовые перемещения. 10. Принципы расстановки персонала. 11. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации. 12. Управление процессом адаптации. 13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. 14. Системы стимулирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

	<p>трудовой деятельности и мотивации персонала.</p> <p>15. Деловая карьера персонала организации.</p> <p>16. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации.</p> <p>17. Работа с кадровым резервом.</p> <p>18. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.</p> <p>19. Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности.</p>	
<p>ОПК-4 – владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты РФ, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Фондом обязательного медицинского страхования Российской Федерации, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)</p>		
<p>Промежуточный владеть</p>	<p>В целях оценки степени владения технологиями взаимодействия с внешними организациями по вопросам социально-трудовых отношений выполнить кейс №3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. <p>Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.</p>
<p>Промежуточный уметь</p>	<p>Для выявления умений определять сферу и налаживать коммуникации с внешними организациями по вопросам социально-трудовых отношений составить презентации по темам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Роль и место и порядок взаимодействия с Министерством труда и социальной защиты РФ по вопросам социально-трудовых 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста.

	<p>отношений</p> <ul style="list-style-type: none"> • Роль и место и порядок взаимодействия с ПФ РФ по вопросам социально-трудовых отношений • Роль и место и порядок взаимодействия с ФСС РФ по вопросам социально-трудовых отношений • Роль и место и порядок взаимодействия с ФОМС РФ по вопросам социально-трудовых отношений • Роль и место и порядок взаимодействия с Федеральной службой по труду и занятости, по вопросам социально-трудовых отношений • Роль и место и порядок взаимодействия с кадровыми агентствами по вопросам социально-трудовых отношений • Роль и место и порядок взаимодействия со службами занятости населения по вопросам социально-трудовых отношений 	<p>Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств – 3 балла. <p>Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.</p>
<p>Промежуточный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений Министерства труда и социальной защиты РФ • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений ПФ РФ • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений ФСС РФ • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений ФОМС РФ • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений Федеральной 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

	<p>службы по труду и занятости</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений кадровых агентств • Цели, задачи, основные функции в регулировании социально-трудовых отношений служб занятости населения 	
<p>ПК-4 -знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике</p>		
<p>Начальный владеть</p>	<p>В целях оценки степени владения навыками разработки программы трудовой адаптации в любой организации выполнить кейс №3, тест №2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Начальный уметь</p>	<p>Для выявления умений формировать систему трудовой адаптации персонала; разрабатывать программы трудовой адаптации в типовой ситуации составить презентации по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Внутриорганизационные трудовые перемещения. 2.Принципы расстановки персонала 3.Адаптация персонала. Условия успешности адаптации. 4.Управление процессом адаптации. 5.Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, не мешающий восприятию текста. Использование не более 3-х дизайнерских средств – 4 балла. • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более

		<p>3-х дизайнерских средств – 3 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Недостаток визуальных средств. Кегль менее 24. Фон, мешающий восприятию текста. Использование более 3-х дизайнерских средств. Ошибки в тексте и в содержании – 0 баллов.
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Профессиональная ориентация: сущность, цели, основные направления, методы. 2. Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ. Услуги центров занятости населения. 3. Содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Инструментальные, межличностные, системные компетенции. 4. Отличия подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала. 5. Предмет обучения персонала. Цикл процесса обучения персонала в организации. Дифференциация видов обучения в организации. Три основные группы методов обучения. 6. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. основополагающие принципы организационного обучения. Оценка эффективности обучения. 7. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга. 8. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты. 9. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. Разновидности деловых карьер сотрудников в организации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

	<p>10. Факторы развития успешной карьеры. Субъекты управления карьерой. План карьеры. Карьерограмма.</p> <p>11. Расстановка кадров: сущность, цели, принципы. Ротация кадров: сущность, функции и ее место в управлении карьерой.</p> <p>12. Резерв на замещение руководящих должностей: состав, задачи, основные стадии формирования резерва и работы с ним. Разновидности горизонтальной карьеры.</p> <p>13. Отличия сотрудников, входящих в оперативный и стратегический резерв организации и различия в работе с ними. Содержание примерного плана подготовки резерва.</p> <p>14. Основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).</p> <p>15. Социально-трудовые отношения: сущность, типы, основные характеристики субъектов трудовых отношений.</p> <p>16. Патернализм, партнерство, субсидиарность: содержание отношений и их отличия.</p> <p>17. Характеристика отчуждения как формы отношения к труду. Последствия отчуждения для предприятия и общества. Способы преодоления отчуждения.</p> <p>18. Сущность обогащения труда. Характеристика отношений социального партнерства. Основные аспекты справедливости в социально-трудовых отношениях.</p> <p>19. Девиантное поведение: сущность, предпосылки, основные направления профилактики.</p>	
--	---	--

ПК-6 - знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике		
Начальный владеть	В целях формирования владений порядком организации процесса обучения, управления карьерой персонала; порядком работы с кадровым резервом выполнить кейс №1	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный уметь	Для выявления умений организовать процессы обучения, управления карьерой персонала; подготавливать работу с кадровым резервом; выбирать вид, форму обучения персонала выполнить кейс №3, тест №2	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности. 2. Аттестация работников. 3. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат

	<p>кадровых решений.</p> <p>4. Затраты на персонал и их эффективность.</p> <p>5. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала</p>	<p>непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.
Промежуточный владеть	<p>В целях формирования владений технологиями организации процесса обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; технологиями работы с кадровым резервом выполнить кейс №4, «профи старт»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный уметь	<p>Для выявления умений организовать процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; организовать работу с кадровым резервом; осуществить выбор вида, формы и методов обучения персонала выполнить кейс №4, тест №2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Деловая карьера персонала организации. 2. Служебно- 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на

	<p>профессиональное продвижение персонала организации.</p> <p>3.Работа с кадровым резервом.</p> <p>4.Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.</p> <p>5.Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности.</p> <p>6.Аттестация работников.</p> <p>7. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений.</p>	<p>теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен –4 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.
--	--	--

<p>ПК-19 - владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала</p>		
<p>Начальный владеть</p>	<p>В целях формирования владений навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом выполнить кейс №5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Начальный уметь</p>	<p>Для выявления умений осуществлять сбор информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом составить презентации по темам:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Кадровый маркетинг и его задачи •Кадровый консалтинг как 	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не

	<p>элемент развития кадровых служб</p> <p>•Выполнить Тест №2</p>	<p>обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. 2. основополагающие принципы организационного обучения. 3. Оценка эффективности обучения. 4. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга. 5. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты. 6. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. 7. Разновидности деловых карьер сотрудников в организации. 8. Понятие «эффективность». Основные уровни оценки эффективности управления. 9. Система сбалансированных показателей. 10. Методы оценки эффективности деятельности персонала функциональных подразделений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

ПК-20 - умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

Начальный владеть	<p>В целях формирования владений методиками оценки аттестации персонала выполнить кейс №5</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты на обоснованы – 4 балла.
--------------------------	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный уметь	Для выявления умений оценивать эффективность аттестации персонала составить презентацию по видам деловой оценки персонала и порядку аттестации составить реферат по темам №10-20	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности. 2.Аттестация работников. 3.Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен –4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.
Промежуточный владеть	В целях формирования владений методиками оценки эффективности аттестации и получения обратной связи по	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом

	результатам текущей деловой оценки персонала выполнить кейс «профи старт»	<p>соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный уметь	Для выявления умений оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала выполнить кейс №4	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Промежуточный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности. 2. Аттестация работников. 3. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.

ПК-21 - знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике		
Начальный владеть	В целях формирования владений - методиками оценки качества обучения, технологиями управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением выполнить кейс №3	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный уметь	Для выявления умений оценивать качество обучения, управлять карьерой, служебно-профессиональным продвижением выполнить кейс №4, тест №2	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
Начальный знать	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ. Услуги центров занятости населения. 2. Содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Инструментальные, 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3

	<p>межличностные, системные компетенции.</p> <p>3. Отличия подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала.</p> <p>4. Предмет обучения персонала. Цикл процесса обучения персонала в организации. Дифференциация видов обучения в организации. Три основные группы методов обучения.</p> <p>5. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. Основопологающие принципы организационного обучения. Оценка эффективности обучения.</p> <p>6. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга.</p> <p>7. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты.</p> <p>8. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. Разновидности деловых карьер сотрудников в организации.</p> <p>9. Факторы развития успешной карьеры. Субъекты управления карьерой. План карьеры. Карьерограмма.</p> <p>10. Расстановка кадров: сущность, цели, принципы. Ротация кадров: сущность, функции и ее место в управлении карьерой.</p> <p>11. Резерв на замещение руководящих должностей: состав, задачи, основные стадии формирования резерва и работы с ним. Разновидности горизонтальной карьеры.</p> <p>12. Отличия сотрудников, входящих в оперативный и стратегический резерв организации и различия в</p>	<p>балла.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.
--	--	--

	<p>работе с ними. Содержание примерного плана подготовки резерва.</p> <p>13. Основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).</p>	
<p>Промежуточный владеть</p>	<p>В целях формирования владений методиками и технологиями оценки качества обучения, технологиями управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением, технологиями работы с кадровым резервом выполнить кейс №2,4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.
<p>Промежуточный уметь</p>	<p>Для выявления умений оценивать качество обучения управлять карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работать с кадровым резервом выполнить кейс №4, тест №3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ полностью соответствует условиям задания и обосновано – 5 баллов. • Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 4 балла. • Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 3 балла. • Ответ не соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки – 0 баллов.

<p>Промежуточный знать</p>	<p>Дать развернутый ответ на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ. Услуги центров занятости населения. 2. Содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Инструментальные, межличностные, системные компетенции. 3. Отличия подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала. 4. Предмет обучения персонала. Цикл процесса обучения персонала в организации. Дифференциация видов обучения в организации. Три основные группы методов обучения. 5. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. основополагающие принципы организационного обучения. Оценка эффективности обучения. 6. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга. 7. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты. 8. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. Разновидности деловых карьер сотрудников в организации. 9. Факторы развития успешной карьеры. Субъекты управления карьерой. План карьеры. Карьерограмма. 10. Расстановка кадров: сущность, цели, принципы. Ротация кадров: сущность, 	<ul style="list-style-type: none"> • Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 5 баллов. • Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 4 балла. • Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой – 3 балла. • Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов.
--------------------------------	---	--

	<p>функции и ее место в управлении карьерой.</p> <p>11. Резерв на замещение руководящих должностей: состав, задачи, основные стадии формирования резерва и работы с ним. Разновидности горизонтальной карьеры.</p> <p>12. Отличия сотрудников, входящих в оперативный и стратегический резерв организации и различия в работе с ними. Содержание примерного плана подготовки резерва.</p> <p>13. Основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).</p>	
--	--	--

Задание 1.

Тематика рефератов

- 1 Управление персоналом в системе менеджмента организации
2. Человеческий капитал и его формирование
3. Формирование персонала и определение его численности
4. Анализ движения и оценка состояния персонала
5. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами
6. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами
7. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами
8. Роль кадровых служб в системе управления организацией
9. Кадровый маркетинг и его задачи
10. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб

Задание 2. Интерактивный игровой модуль «Профи старт»

Прохождение заданий с итоговым результатом (оценка):

20 – 1 балл

30 – 2 балла

Более 40 – 3 балла

Задание 1.

Тематика рефератов

1. Кадровый аудит и его основные объекты
2. Сравнительная характеристика методов оценки персонала
3. Кадровые интервью и организация их проведения
4. Источники и анализ первичной информации о персонале
5. Документационное обеспечение кадровой работы
6. Источники и методы привлечения персонала
7. Принципы и методы отбора персонала
8. Сущность и виды адаптации персонала
9. Роль и значение аттестации персонала в организации кадровой работы
10. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России

Задание 2. Тест по найму, отбору и приему персонала

Принцип параллельности означает:

- приспособленность системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
 - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени
 - упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения
 - одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом
 - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
- Содержание принципа прогрессивности заключается в следующем:
- при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
 - чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает
 - соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
 - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих отклонения
 - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

Наем на работу — это:

- мероприятия, направленные на владение ситуацией на рынке труда
 - рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
 - ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
 - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- Основной задачей при найме на работу персонала является:
- удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
 - распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
 - ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления
 - привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место
 - повышение степени привязанности работника к организации

Возможны следующие источники найма работника:

- внешний

- промежуточный
- смешанный
- внутренний
- временный

К недостаткам временного найма (с точки зрения нанимающей организации) относится то, что:

- организации не приходится выплачивать им премии
- организации не приходится обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе
- временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы
- временный работник обычно не знает специфики работы организации
- широкие возможности выбора

В проведении отбора кандидатов на замещение вакантной должности принимают участие:

- непосредственный руководитель
- профессиональный психолог
- помощник руководителя
- помощник юрисконсульта
- менеджер по персоналу

Основная цель первичного отбора состоит в:

- изменении статуса человека в организации
- отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности
- установлении требований к кандидатам на вакантную должность
- рациональном распределении работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- доведении до сотрудников сообщения о приеме

Наиболее распространенными в настоящее время методами первичного отбора персонала являются:

- собеседование
- анализ резюме
- тестирование
- анализ анкетных данных
- графологическая экспертиза

Открытые вопросы на собеседовании предполагают

- ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений
- развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками
- подсказку, какой тип ответа ожидается
- избежание недопонимания или неверного понимания
- демонстрацию того, что кандидата внимательно слушают

Методы первичного отбора называют:

- социологическими
- нормативными
- анкетными
- бесконтактными
- автобиографическими

К классическому пакету заявительных документов относятся следующие документы:

- автобиография
- трудовой договор
- личный листок по учету кадров
- резюме
- медицинское заключение

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию о кандидате:

- соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям
- данные о послужном списке кандидата
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей
- готовность к принятию дополнительных нагрузок
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации

Наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата является:

- заключение графологической экспертизы
- резюме
- медицинское заключение
- образовательные свидетельства
- отзывы и рекомендации

Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся:

- общительность кандидата
- выяснение области интересов кандидатов
- социокультурный уровень
- лень, недостаточная сила воли
- отсутствие интересов

Начальным этапом процесса найма персонала является:

- определение источников и путей покрытия потребности в персонале
- проведение собеседования с кандидатом
- анализ содержания и требования работы
- установление требований к кандидату на должность
- проведение тестирования

Для обнаружения того способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых на данном вакантном месте наиболее успешно применять:

- собеседования
- рабочие задания
- тесты
- графологическая экспертиза
- анализ документов

Основными причинами недостоверности тестов могут быть:

- отсутствие должной подготовки кандидата
- незнание предпочтений кандидата
- изменение условий тестирования
- большой объем теста
- изменения в самом испытуемом

Проекционные тесты предназначены для получения:

- общего представления о личности
- представления об интересах и мотивах поведения
- способности действовать в экстремальных ситуациях
- информации о семейных отношениях,
- информации о физическом развитии

Содержанием этапа планирования интервью является:

- вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения "интенсивности его интересов",
- установление контакта
- анализ спецификации работы

- изучение заявления и резюме кандидата и отмечание пунктов, которые являются сомнительными или показывают сильные и слабые стороны кандидата
- выяснение личного, семейного и социального фонда кандидата (вопросы о происхождении и занятиях в свободное время)

Тест 1. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала

Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- анкетный опрос
- критический инцидент
- интервью
- ранжирование
- шкалирование

Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом _____

- попарного сравнения
- принудительного распределения
- альтернативных характеристик
- упорядочения рангов
- управления по целям

Социальная структура коллектива не включает следующие показатели:

- возраст
- образование
- социальное положение
- уровень жизни
- занимаемая роль в коллективе

Ролевая структура коллектива определяет состав и структуру следующих ролей:

- творческих ролей
- коммуникационных ролей
- поведенческих ролей
- главных ролей
- второстепенных ролей

В группу творческих ролей не входят следующие роли:

- организатор
- лидер
- генератор идей
- эксперт
- критик

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по:

- профинформации
- профконсультации
- профотбору
- профадаптации
- все варианты ответов верны

К основным формам профориентационной работы не относятся:

- профессиональное просвещение
- профессиональная адаптация
- профессиональная информация
- профессиональная консультация
- профессиональный отбор

Одной из важнейших задач профориентации является:

- содействие быстрым структурным сдвигам в занятости
- содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей
- включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями

— включение работника в систему организационного механизма управления

Оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов называется:

- профессиональный отбор
- профессиональная информация
- профессиональная консультация
- профессиональная адаптация
- профессиональное просвещение

Профориентация имеет целью:

- формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей развития производства
- управление занятостью
- приведение в соответствие личностных ориентаций с возможностями развития организации

— изменение знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды

Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности называется:

- вторичная адаптация
- психофизиологическая адаптация
- единичная адаптация
- первичная адаптация
- открытая адаптация

Психофизиологическая адаптация характеризует:

- приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов
- приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса
- приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда
- усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления

— обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации

К факторам, влияющим на профессиональную адаптацию, относят:

- правила трудового распорядка
- степень готовности рабочего места к трудовому процессу
- характер и содержание труда в данной профессии
- нормы взаимоотношений в коллективе
- уровень организации и условия труда

Организационно — административная адаптация позволяет работнику:

- ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией
- ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре
- включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями
- ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины

Задание 3. Кейс «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.

Компетенция	Показатели сформированности компетенции	Критерии оценивания	Способы оценки
ПК-6	Знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике	<p>Знает основы профессионального развития персонала; процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; основы организации работы с кадровым резервом; виды, формы и методы обучения персонала</p> <p>Умеет организовать процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; организовать работу с кадровым резервом; осуществить выбор вида, формы и методов обучения персонала</p> <p>Владеет технологиями организации процесса обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; технологиями работы с кадровым резервом</p>	<p>Посещаемость занятий.</p> <p>Подготовка к практическим занятиям и активность на практических занятиях.</p> <p>Тесты</p>

Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина	Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)	Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания
Начальный знать	Знание основ профессионального развития персонала; процессы обучения, управления карьерой и служебно-	<p>2 балла</p> <p>1. Тема раскрыта с опорой на понятия и теоретические положения</p> <p>2. Факты и примеры обосновывают выводы</p> <p>3. Логика изложения</p> <p>4. Отсутствие речевых и лексико-</p>

	<p>профессиональным продвижением персонала; основы организации работы с кадровым резервом; виды, формы и методы обучения персонала</p> <p>Задание 1</p>	<p>грамматических ошибок</p> <p>1 балл</p> <p>1. Аргументация неполная</p> <p>2. Допущена фактическая ошибка</p> <p>3. Несущественные нарушения последовательности</p> <p>4. Допущено несколько речевых и лексико-грамматических ошибок</p>
<p>Продвинутый владеть</p>	<p>Умеет организовать процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; организовать работу с кадровым резервом; осуществить выбор вида, формы и методов обучения персонала</p> <p>Задание 2</p> <p>Владеет технологиями организации процесса обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; технологиями работы с кадровым резервом</p> <p>Задание 3</p>	<p>2 балла</p> <p>1. Тема раскрыта с опорой на понятия и теоретические положения</p> <p>2. Факты и примеры обосновывают выводы</p> <p>3. Логика изложения</p> <p>4. Отсутствие речевых и лексико-грамматических ошибок</p> <p>1 балл</p> <p>1. Аргументация неполная</p> <p>2. Допущена фактическая ошибка</p> <p>3. Несущественные нарушения последовательности</p> <p>4. Допущено несколько речевых и лексико-грамматических ошибок</p>

Задание 1.

Тематика рефератов

21. Повышение квалификации как форма обучения персонала
22. Коучинг как форма развивающего обучения
23. Правовое регулирование трудовых отношений
24. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта
25. Управление изменениями положения работника в организации
26. Композиция и структуризация как направления организационного проектирования
27. Централизация и децентрализация управленческих процессов: сравнительный анализ практики российских предприятий
28. Должность как первичный элемент в структуре управления организацией
29. Особенности и задачи аттестации рабочих мест

30. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ

Задание 2. Тест. Работа с кадровым резервом

К основным ошибкам интервью относятся следующие:

- попытка интервьюера установить контакт с кандидатом
- поспешность суждения о кандидате
- очень высокая разговорная активность со стороны интервьюера
- детальное выяснение специфики прошлой деятельности кандидата деятельности
- необходимость в найме

При проведении беседы по найму следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- не обязательно получать всю нужную информацию в полном объеме, выводы о заявителе можно сделать по первому впечатлению
- оказывать давление на заявителя
- помнить о требованиях, предъявляемых характером работы
- беседу следует вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора
- внимательно слушать, что и как говорит заявитель

Подбор и расстановка кадров это:

- ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
- установление требований к кандидатам на вакантную должность
- рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах:

- полезности, экономности, объективности
- соответствия, перспективности, сменяемости
- надежности, адекватности, целесообразности
- справедливости, моральной устойчивости
- работоспособности

Принцип соответствия работника занимаемой должности заключается в соответствии

- планируемой последовательности занимаемых конкретным работником ступеней фактической последовательности
- нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей
- установленного возрастного ценза для различных категорий должностей
- продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы требованиям замещаемых должностей
- психофизиологических способностей требованиям замещаемых должностей

Задание 3. Кейс **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!"

Александрю 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 1.

Тематика рефератов

31. Рабочее время и анализ его использования
32. Понятие и экономическая сущность заработной платы
33. Формы и системы заработной платы: российская практика
34. Зарубежный опыт формирования заработной платы
35. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом
36. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими
37. Личностные и деловые качества руководителя
38. Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников

39. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета

40. Анализ практики применения различных методов руководства

Задание 2. Тест

Персонал предприятия как объект-субъект управления означает, что персонал ___

- управляет предприятием
- участвует в решении проблем, касающихся их непосредственной работы
- участвует в принятии решений и реализует эти решения

"Управление без приказаний" означает ___

- убеждение персонала с помощью авторитета руководителя
- свободу персонала поступать по своему усмотрению
- увлечение персонала идеей лидера

Главная цель управления персоналом фирмы — ___

- получение максимальной отдачи от персонала
- предоставление персоналу наибольшей свободы действий
- максимальное сближение интересов работника и фирмы

Эффективность управления фирмой зависит от управления персоналом на ___%.

- 20
- 80
- 50

Методами прямого действия являются ___ методы управления персоналом.

- организационно-распорядительные
- экономические
- социально-психологические

Метод управления персоналом В. И. Бовыкина предполагает ___

- достижение тождества интересов предпринимателя и всех работников предприятия
- возможность увольнения Работника в любой момент Работодателем
- регулярное премирование работников

Партиципативно-кооперативный стиль управления предполагает ___

- превращение работника в субъект-объект управления
- управление работниками делами предприятия
- участие работника в прибылях

Причины перехода к новому стилю управления персоналом — ___

- появление нового работника и новых форм организации труда
- приход на предприятие нового руководителя
- усложнение управления производством

Кадровое обеспечение системы управления персоналом — это ___

- необходимый количественный состав работников службы управления персоналом организации
- необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации

— эффективность работы службы управления персоналом организации
Статус большинства руководителей служб управления персоналом — ___
— вторые лица в организации (вице-президенты компаний)

- руководители отделов по управлению персоналом
— менеджеры низшего звена управления

Наиболее распространенный метод расчета численности работников кадровой службы — ___

— метод многофакторного корреляционного анализа
— экспертный метод
- метод расчета по трудоемкости работ

Документы, обработанные на компьютере, имеют юридическую силу.

— нет
— не всегда
- да

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — ___

- правовое регулирование трудовых отношений
— защита интересов собственников
- защита интересов работников

Принципы управления персоналом — это ___

— научно обоснованные предписания, как следует поступать руководителю организации

- основные правила, которые должны соблюдаться менеджерами при принятии решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях
— практика управления лучших менеджеров

Высшее звено управления должно уделять основное внимание ___

— оперативному руководству
- решению стратегических вопросов управления
— финансовым вопросам

Эволюция функций среднего звена управления выражается в ___

— уменьшении внимания к руководству персоналом
- увеличении роли аналитических и прогностических функций
— усложнении функции контроля

Основной функцией мастера является ___

- создание и поддержание оптимального социально-психологического климата в коллективе рабочих
— эффективная организация труда
— обеспечение выпуска качественной продукции

Делегирование полномочий — это ___

— четкое распределение прав и обязанностей в коллективе
- наделение работника правом самостоятельно действовать и принимать решения в рамках определенной сферы деятельности
— предоставление работнику определенных полномочий с сохранением ответственности за работу вышестоящего руководителя

Необходимость делегирования полномочий обусловлена ___

- необходимостью высвобождения творческого потенциала работника

— изменением условий труда

— ростом квалификации сотрудников

Принцип единоначалия согласуется с принципом делегирования полномочий.

— да

- нет

Наилучшим является такой метод оценки персонала, как метод___

— шкалирования

— упорядоченных рангов

- альтернативных характеристик

Контракт, как одна из форм трудовых договоров, — это___

— договор, регулирующий условия купли — продажи рабочей силы как товара

- соглашение, регулирующее как уровень зарплаты, так и принципы отношений работника и работодателя

— форма договоренности между двумя субъектами права

Аттестация как форма оценки работника является всегда___

- субъективной

— объективной

— субъективно-объективной

Предпочтительнее ___ источники привлечения персонала.

- внутренние

— внешние

На основе итогов беседы (интервью) принимается ___ % решений по отбору претендентов.

— 40

— 20

- 90

Перечень документов, необходимых при приеме на работу в России___

— устанавливается государством

- определяется самой организацией

— утверждается профсоюзом отрасли

Более распространен следующий подход при отборе персонала:

- человек подбирается для выполнения определенной функции

— работа или функция подбираются для человека

Переход новичка к стабильной работе происходит на этапе___

— действенной адаптации

- функционирования

— ориентации

Уровень текучести кадров учитывает___

— уволившихся по собственному желанию работников

— работников, уволенных по инициативе администрации

- всех работников, уволившихся и уволенных с предприятия

Текучесть кадров — это результат ухода ___

— работников с предприятия

- одних работников и прихода других в организацию

В мобильном коллективе меньше предпосылок эффективного труда, потому что в нем___

- отсутствуют общие нормы поведения
- меньше квалифицированных работников

Надо стремиться к полному отсутствию текучести кадров.

- да
- нет

Основными причинами ухода с предприятия в России являются___(укажите две причины)

- неудовлетворенность условиями труда
- обезличенность работника на фирме
- низкая оплата труда
- нестабильность рабочего места

Абсентизм — это___

- неудовлетворенность работой
- отсутствие на рабочем месте без уважительной причины
- недоброкачественный труд

Цель "выходного интервью" (интервьюирование работников, решивших покинуть предприятие) — ___

- выяснение того, куда они уходят
- определение причины их ухода
- выяснение, на каких условиях они останутся на предприятии

В современных условиях необходимо___

- повышение квалификации отдельных работников предприятия
- непрерывное обучение персонала
- непрерывное профессиональное обучение и развитие персонала

Современные затраты на внутрифирменное обучение в США___

- меньше, чем затраты на государственные и частные школы
- равны затратам на государственные и частные школы
- больше затрат на государственные и частные школы

Потребности организации в профессиональном развитии персонала определяет___

- руководитель организации
- отдел управления персоналом
- сами сотрудники

Более эффективным в XXI веке является ___ профессиональное обучение и развитие.

- традиционное
- интегрированное

Тестирование руководителей среднего звена целесообразно проводить___

- раз в три года
- ежегодно
- раз в пять лет

Рациональная модель трудовых отношений В. И. Бовыкина предполагает___

- согласование интересов работника и предпринимателя
- подчинение интересов работника интересам предпринимателя

— регулярные премии всем работникам

Мотивация — это ___

- совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности

— побуждение работника трудиться с полной отдачей

— формирование определенной мотивационной структуры человека в интересах предприятия

Большинство работников в современной России относится к типу работников

— ориентированных преимущественно на содержательность и общественную значимость труда

- преимущественно ориентированных на оплату труда и другие нетрудовые ценности

— у которых значимость разных ценностей сбалансирована

Мотивация по теории Ф. Тейлора предполагала ___

— премии за перевыполнение квоты (нормы)

- выплату тем, кто перевыполнял квоту, большей оплаты за каждый произведенный предмет

— гибкую сдельную оплату труда

Экономический метод мотивации предполагает ___

— выплату фиксированной заработной платы работникам

- выплату зарплаты, состоящей из фиксированной (базовой) ставки и переменной части, зависящей от дохода предприятия

— регулярную выплату премий

Премирование должно осуществляться за ___ (отметьте два критерия)

- качество

- снижение потерь рабочего времени

— количество (перевыполнение плана)

Система вознаграждения "по принципу кафетерия" предполагает ___

— бесплатные обеды всем сотрудникам фирмы

- выбор самим сотрудником пакета льгот, который его наиболее устраивает

— кофе в начале рабочего дня за счет фирмы

Существуют идеальные качества руководителя.

— да

- нет

Задание 3. Кейс **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?

Какие плюсы и минусы для персонала компании вы видите в предложенной вами программе?

УПРАВЛЕНИЕ «СОКРАЩЕНИЕМ» В ФИРМЕ «ЭФФЕКТ»

И. МАКАРОВА Институт молодежи

Вы руководите отделом маркетинга коммерческой фирмы «Эффект», которая занимается производством и реализацией разнообразной продукции кожгалантереи. В фирме нет профсоюза.

Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы Вам необходимо уволить одного из работников отдела. Все работники занимают одинаковую должность «маркетолог» И получают примерно одинаковую заработную плату.

Квалификационные характеристики на каждого из кандидатов на сокращение представлены в таблице. Обоснуйте Ваши дальнейшие действия по разрешению данной управленческой ситуации; попробуйте сформулировать проблему; предложите варианты ее решения и разработайте план по осуществлению выбранного варианта действия.

Квалификационные характеристики	Кандидаты на сокращение			
	Миронова Вера Владимировна	Колесников Валерий Федорович	Филимонов Георгий Николаевич	Колосова Елена Михайловна
Возраст	34	27	45	51
Образование	высшее экономическое	среднее спец. учится на вечернем отделении экономического вуза	высшее техническое	Высшее экономическое
Стаж работы в	6 лет	2 года	4 года	12 лет
Семейное положение	Разведена, имеет двух детей-школьников	Холост, на иждивении мать-пенсионерка	Женат, имеет 18 летнего сына-студента	Замужем, взрослые дети
Отношение к работе	Ответственный сотрудник, но работает	Хороший работник, инициативен,	Хороший работник, обязателен,	Средний работник, недостаточно

	медленно	предприимчив	аккуратен	инициативна
Отношения в коллективе	Коллеги относятся к ней хорошо, общительна, но подвержена перепадам настроения	Всегда готов помочь, приятен в общении	Принципиален, интроверт, не очень ладит с коллегами	Пользуется авторитетом в коллективе, общительна, всегда готова помочь
Перспективы карьеры	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза	Хотел бы получить лучшую должность	Хотела бы сохранить прежнюю должность

Задание 1.

Тематика рефератов

41. Подходы к процессу делегирования полномочий: российские и зарубежные модели
42. Многомерные модели руководства и их особенности
43. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности
44. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях
45. Особенности применения морально психологических методов стимулирования труда
46. Деловая беседа как форма устного обмена информацией
47. Цели и особенности проведения собраний и совещаний
48. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами
49. Стратегия и тактика деловых переговоров
50. Оценка эффективности функционирования кадровых служб и тенденции их развития на российских предприятиях

Задание 2. Тест

Расстановка кадров — это:

- система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу.
 - отбор наиболее подходящих кандидатов и процедуру их зачисления в штат и ввода в должность
 - закрепление работников за рабочими местами
 - направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом
 - система мер по оценке профессиональной пригодности человека
- В странах с рыночной экономикой для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения рекомендуется использовать:
- профильный метод
 - квалификационный метод
 - метод показателей

- кадровый метод
- систематический метод

Деловая оценка — это:

- анализ затрат, связанных с наймом персонала
- целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- сравнение работников и показателей их деятельности между собой
- установление функциональной роли работника

Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника
- определение места и времени проведения деловой оценки
- предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки

Предварительным этапом проведения деловой оценки является:

- обобщение информации, полученной на предыдущем этапе
- сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки
- проведение оценочной беседы и подведение ее результатов
- формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию
- подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками

Центральным вопросом деловой оценки является:

- написание характеристик на оцениваемых
- подбор экспертов
- установление показателей деловой оценки
- проведение деловой оценки
- подведение итогов деловой оценки

К показателям деловой оценки относят:

- результативность труда
- физические данные работника
- профессиональное поведение
- личностные качества
- производственные отношения

В оценке результативности труда следует различать так называемые:

- активные показатели
- жесткие показатели
- пассивные показатели
- узкие показатели
- мягкие показатели

Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению к:

- другим объектам воздействия
- самому себе
- другим объектам воздействия и самому себе
- определенным членам коллектива
- руководителю

Явной функцией деловой оценки является:

- придание большего веса принятым ранее кадровым решениям
- углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
- эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных
- придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы
- установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли

Невербальный тест — это тест на _____

- понимание взаимосвязей различных предметов
- понимание текста, речи
- общий интеллект при ссылке на общие умственные и мыслительные способности кандидата,
- специфический интеллект

Метод оценки персонала, предполагающий сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям называется:

- ранжирование
- критический инцидент
- шкалирование
- упорядочение рангов
- парные сравнения

Центр оценки это:

- здание в центре города, в котором проходит оценка персонала
- специально оснащенная комната в кадровой службе
- процесс установления стандартизированной оценки профессионального поведения персонала
- анализ кадровых данных
- анализ взаимоотношений в коллективе

Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- критический инцидент
- интервью
- упорядочение рангов
- парные сравнения
- самооценка

Метод оценки персонала, предполагающий проставление оценок по шкале с балльными оценками называется:

- анкетный опрос
- интервью

- ранжирование
- шкалирование
- упорядочение рангов
- парные сравнения

Метод оценки персонала "ранжирование" предполагает:

- беседу с работником в режиме "вопрос-ответ"
- анкетный опрос работников разных категорий
- сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположением по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания
- проставление оценок по шкале с балльными оценками
- сотрудники сравниваются между собой лишь по отдельным показателям
- сотрудник сравнивается с другим, работающим в паре

Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- анкетный опрос
- интервью
- шкалирование
- парные сравнения
- самооценка

Вербальный тест — это тест на

- понимание взаимосвязей различных предметов
- понимание текста, речи
- общий интеллект при ссылке на общие умственные и мыслительные способности кандидата,
- специфический интеллект

ТЕСТ ПО ОЦЕНКЕ ОБУЧЕНИЯ И УВОЛЬНЕНИЮ ПЕРСОНАЛА

Делегированию подлежит:

- рутинная работа
- установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- специализированная деятельность
- руководство сотрудниками, их мотивация
- частные вопросы

"Работа по приоритетам" означает использование следующих принципов:

- непрерывности
- планирования рабочего времени
- принципа Парето
- принципа Эйзенхауэра
- метода усложняющихся заданий

Увольнение — это:

- прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником
- доведение до сотрудников сообщения об увольнении
- вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

— прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности

Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего количества работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью либо уменьшить количество занятых, либо изменить их состав — это:

- высвобождение персонала
- увольнение персонала
- сокращение числа занятых
- условное высвобождение персонала

Призыв работника на военную службу относится к виду увольнения, который имеет название:

- соглашение сторон
- увольнение по инициативе работника
- увольнение по инициативе работодателя
- выход на пенсию
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон

Экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени — это:

- высвобождение персонала
- увольнение персонала
- сокращение числа занятых
- условное высвобождение персонала

Заявление работника об уходе относится к виду увольнения, который имеет название:

- соглашение сторон
- увольнение по инициативе работника
- увольнение по инициативе работодателя
- выход на пенсию
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон

Неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание относится к виду увольнения, который имеет название:

- соглашение сторон
- увольнение по инициативе работника
- увольнение по инициативе работодателя
- выход на пенсию
- обстоятельства, не зависящие от воли сторон

Задание 3. Кейс.

СКОЛЬКО ДНЕЙ В НЕДЕЛЮ РАБОТАТЬ?

И.ФАСЕЕВ, Международный центр дистанционного обучения - ЛИНК

Шесть месяцев назад Светлана Чистякова стала директором агентства страховой компании в одном из подмосковных городов. Страховая

компания «Надежда» занималась страхованием автомобилей, частных домовладений и недавно начала развивать накопительное страхование жизни. Светлана имела высшее образование, окончила факультет радиоизмерительной техники. Недавно ей исполнился 31 год. Со страховым делом она познакомилась, когда участвовала в разработке АСУ для государственной страховой организации. Один из замдиректоров этой организации и пригласил ее в «Надежду» четыре года назад, когда организовал эту частную компанию. Сначала она занималась внедрением компьютерных программ, потом, окончив курсы страхового дела, стала сотрудником отдела развития региональной сети. После полутора лет работы в отделе ей предложили возглавить один из региональных офисов.

Сотрудники агентств работали по 40-часовой рабочей неделе. Недавно в центральной конторе начал работать новый заместитель генерального директора по персоналу. Он провел исследование расходования рабочего времени и установил, что в отдельных агентствах непроизводительные затраты рабочего времени составляют 25-30% за счет отгулов, отлучек по личным делам в течении рабочего дня и т.п. Кроме того, он выдвинул идею непрерывной работы агентств в течение рабочей недели. Все это он предлагал осуществить с помощью перехода на 10-часовой рабочий день, с тем чтобы у сотрудников увеличилось количество выходных дней для решения личных проблем, а непроизводительные затраты рабочего времени были сокращены. При этом предоставлялось право, самим агентствам устанавливать график работы сотрудников при условии, что агентства будут открыты до 20 час. вечера ежедневно, не будут закрыты на перерывы с 12 до 16 часов, так как в это время обычно обеденные перерывы у работников других предприятий. Все это было частью новой программы формирования образа фирмы, ориентированной на клиентов. Фирма выдвигала лозунг - «Вы всегда найдете нас в Ваше свободное время!».

Светлана решила обсудить это предложение со своим заместителем. Георгий поддержал эту идею. «И вообще, - сказал он - по-моему, ты слишком либерально относишься к ним. Надо быть жестче. Мало ли у кого какие проблемы». Когда же Светлана захотела посоветоваться с коллективом по этому вопросу, Георгий сказал: «Ты что, С ума сошла? Тебе же платят за то, чтобы заставлять людей работать, не так ли?»

Светлана задумалась. Действительно, не каждому из сотрудников эта схема может понравиться. С другой стороны, насколько ей самой этого хочется? И так постоянно приходится перерабатывать. Редко когда удается уходить с работы вовремя. Значит ей придется работать еще больше. С другой стороны, почему центр должен диктовать, как работать агентствам? Не достаточно ли установить нормативы производительности?

Возможные вопросы к конкретной ситуации

1. Какого стиля управления склонны придерживаться действующие лица?

2. Подходит ли эта ситуация для принятия группового решения?
3. Какие управленческие навыки следует получить Светлане и как оценить эффективность работы и обучения каждого сотрудника?
4. Перечислите преимущества и недостатки четырехдневной рабочей недели?
5. Какие рекомендации дали бы вы Светлане?

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) Кейсы;
- 4) Экзамен.

Тестовые задания

Модуль 1

- 1) **Корпоративная культура основана на:**
 - а) особенностях производства;
 - б) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
 - в) принятых в обществе формах поведения;
 - г) правилах, определяемых только руководством организации.
- 2) **Методами управления персоналом выступают...**
 - а) организационно-распорядительные, демократические, либеральные;
 - б) административно-командные, демократические;
 - в) организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические;
 - г) все выше перечисленное.
- 3) **Ваш сотрудник отличается большой работоспособностью, активностью, может работать «запоем». Обычно, вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Особенно, когда его усилия не подкрепляются успехом. Во взаимоотношениях с коллегами может быть вспыльчив, прямолинеен, однако умеет влиять на окружающих. Скорее всего, Вы будете поручать ему работы:**
 - а) работы с ярко выраженной цикличностью;
 - б) спокойные, монотонные работы;
 - в) всегда активные, требующие постоянной работы с людьми;

- г) однообразные, не требующие частой перестройки с одних заданий на другие.
- 4) **Процесс воздействия на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов называется...**
- а) мотивированием;
 - б) поощрением;
 - в) манипулированием;
 - г) стимулированием.
- 5) **Процессуальные теории мотивации основываются на:**
- а) представлении, что человек по природе своей ленив;
 - б) иерархии потребностей;
 - в) концепции значимости для человека процесса и выполнения работы;
 - г) концепции «гигиенических факторов».
- б) **Содержательные теории мотивации основываются на:**
- а) концепции потребностей работника;
 - б) оценке соотношения усилий и получаемого результата;
 - в) анализе процесса выполнения работы;
 - г) представлении о справедливости вознаграждения.
- 7) **Источники покрытия потребности в персонале:**
- а) незаконная коммерческая деятельность;
 - б) «свои» люди и зарубежные партнеры;
 - в) биржи труда, учебные заведения, сотрудники организации;
 - г) обязательное государственное распределение молодых специалистов.
- 8) **Составляющие стратегии управления персоналом:**
- а) отбор, оценка, стимулирование, развитие персонала;
 - б) идеи, мысли, правила, процедуры;
 - в) миссия, цели, задачи;
 - г) генеральная стратегия управления организацией.
- 9) **Рациональный режим труда:**
- а) научно обоснованное чередование труда и отдыха;
 - б) жесткий распорядок дня;
 - в) гибкий график работы;
 - г) минимальная загруженность работника в рабочее время.
- 10) **Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?**
- а) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;

- б) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;
- в) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;
- г) деловые и ролевые игры.

11) **Стадии организационного проектирования системы управления персоналом:**

проектная подготовка, организационный общий проект, организационный рабочий проект;

- а) миссия, цели, задачи, проект;
- б) проектная подготовка, проектирование, внедрение;
- в) все выше перечисленное.

12) **Методы построения системы управления персоналом:**

- а) системный анализ, метод сравнений, декомпозиции и т. д.;
- б) поисков и решений;
- в) «разделяй и властвуй»;
- г) ничего из выше перечисленного.

13) **Профессиограмма...**

- а) раскрывает как содержание профессии, так и требования, которые она предъявляет к человеку;
- б) это «портрет» идеального сотрудника;
- в) тоже, что и должностная инструкция;
- г) все выше перечисленное.

14) **Суть делегирования состоит:**

- а) передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
- в) в установлении приоритетов;
- г) в доверии к своим подчиненным.

15) **Набор персонала - это...**

- а) совокупность методов работы с персоналом;
- б) создание резерва претендентов для занятия вакантных должностей;
- в) отбор из некоторого числа претендентов;
- г) определение источников покрытия потребности в персонале.

16) **Компетенция персонала:**

- а) знания, навыки, способность к общению;
- б) уровень общих знаний;
- в) способности к работе;
- г) уровень интеллекта.

17) **Планирование человеческих ресурсов - это...**

- а) процесс определения потребности организации в человеческих ресурсах и разработки методов ее покрытия;
- б) процесс выбора методов планирования;
- в) совокупность балансовых, нормативных и математико-статистических методов планирования персонала;
- г) совокупность различных планов.

18) **Должностная инструкция:**

- а) перечень выполняемых задач, описание рабочих требований к исполнению, права, ответственность работника;
- б) перечень функций работника;
- в) описание рабочего места и требований к работнику;
- г) только описание рабочего места.

19) **Современные концепции управления персоналом базируются ...**

- а) в основном на принципах и методах административного управления;
- б) только на возрастающей роли личности работника;
- в) с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности;
- г) в большей мере на необходимости директивного управления персоналом.

20) **Персонал — это...**

- а) личный (штатный) состав организации, объединенный по профессиональным или другим признакам, выполняющий производственные или управленческие функции;
- б) трудоспособная часть населения страны;
- в) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая управленческие операции;
- г) часть работников организации (юридически оформленных), выполняющая только производственные операции.

21) **Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:**

- а) формирование бюджета обучения;
- б) содержание программ и выбор методов обучения;
- в) потребность в развитии персонала;
- г) профессиональное обучение;
- д) определение целей обучения.

22) **Социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом определяется для ...**

- а) обеспечение надлежащего уровня жизни работников;
- б) создания благоприятного психологического климата;

- в) снижение уровня ущерба, наносимого здоровью работников.
- г) улучшения материального благосостояния персонала.

23) **Оказывает наибольшее стимулирование на персонал следующая группа методов:**

- а) экономические;
- б) организационно-распорядительные;
- в) социально-психологические;
- г) идеологические.

24) **Сущность материальной ответственности заключается в том, что...**

- а) это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.
- б) это обязанность работника возместить причиненный им ущерб.
- в) это наказание, предусмотренное законом за совершенное преступление.
- г) это часть ресурсов организации.

25) **Сущность дисциплинарной ответственности заключается в том, что ...**

- а) это форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины через дисциплинарные взыскания: замечания, выговоры и т.д.
- б) это обязанность работника возместить причиненный им ущерб.
- в) это наказание, предусмотренное законом за совершенное преступление.
- г) это часть полномочий.

26) **Сущность коучинга заключается в том, что это**

- а) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.
- б) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- в) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма.
- г) совокупность форм обучения.

27) **Сущность тимбилдинга заключается в том, что это...**

- а) процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствования профессиональных навыков обучающегося;
- б) современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги;
- в) совокупность формальных и неформальных правил и законов, по которым существует и развивается фирма;
- г) элемент сетевого маркетинга.

28) **Кадровая политика – это:**

- а) система теоретических взглядов, идей, требований и принципов;
- б) философия фирмы;
- в) комплекс мероприятий по управлению персоналом;
- г) система оценочных критериев по управлению персоналом.

29) **Не является базовым направлением кадровой политики.**

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) определение механизма оплаты труда;
- в) формирование рынка труда;
- г) набор персонала;
- д) профориентация, адаптация, обучение.

30) **Назовите основные стратегии управления персоналом.**

- а) стратегия динамичного роста;
- б) стратегия стабилизации;
- в) стратегия ликвидации;
- г) стратегия изменения курса.

Модуль 2

31) **Перечислите цели управления персоналом**

- а) производственно-технические;
- б) коммерческие;
- в) экономические;
- г) социально-психологические.

32) **Определите цель кадровой политики организации (фирмы).**

- а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности;
- б) определение численности персонала;
- в) формирование системы должностного роста;
- г) выработка требуемого поведения персонала.

33) **Стратегия управления персоналом – это**

- а) разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности;
- б) совершенствование работы аппарата управления;
- в) набор целевых воздействий на систему управления персоналом;
- г) поддержание психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию трудовых коллективов и предприятия в целом.

34) **Различают следующие формы обучения:**

- а) на рабочих местах;
- б) кадровая форма обучения;
- в) в учебном центре предприятия;
- г) в специализированных учебных центрах вне предприятия.

35) **Принцип формирования кадровой политики на стадии разработки обеспечивает преимущественные условия развития наиболее значимых элементов:**

- а) комплексности;
- б) перспективности;
- в) адаптивности;
- г) приоритетности.

36) **Назовите административные цели оценки эффективности трудовой деятельности:**

- а) перевод на другую работу;
- б) повышение в должности;
- в) изменение статуса;
- г) понижение в должности;
- д) увольнение с работы.

37) **Не является менеджером.**

- а) специалисты;
- б) руководители;
- в) рабочие;
- г) технические исполнители.

38) **Не является направлением организации управленческого труда.**

- а) разделение и кооперация труда;
- б) совершенствование условий труда у работников управленческого аппарата;
- в) концентрация;
- г) организация и обслуживание рабочих мест.

- 39) **Не входит в профессиональный состав кадровой службы.**
- а) менеджер по персоналу;
 - б) специалисты-психологи;
 - в) инженеры;
 - г) специалисты по тестам;
 - д) специалисты по внешним связям.
- 40) **Назовите функции, выполняемые менеджером по персоналу в рамках кадровых служб.**
- а) линейные;
 - б) координационные;
 - в) функциональные;
 - г) кадровые (сервисные).
- 41) **Представьте обеспечивающие подсистемы системы управления персоналом.**
- а) кадровая;
 - б) информационная;
 - в) производственная;
 - г) финансовая;
 - д) правовая.
- 42) **Определите сущность понятия «Руководители».**
- а) это менеджеры, возглавляющие предприятия и организации (или их структурные подразделения), принимающие управленческие решения и отвечающие за их выполнение.
 - б) это работники, обслуживающие процесс управления, имеющие высшее специальное образование.
 - в) это сотрудники аппарата управления, обладающие специальными знаниями, имеющие, как правило, образование не ниже среднего, участвующие в разработке вариантов управленческих решений.
 - г) это должностные лица, наделённые соответствующими полномочиями.
- 43) **Оборот кадров это:**
- а) отношение уволенных за отчетный период к среднесписочной численности;
 - б) текучесть кадров;
 - в) численность работников, принятых на работу и зачисленных в списочный состав, или численность уволенных за рассматриваемый период
 - г) совокупность принятых на работу и выбывших работников, рассматриваемая в соотношении со среднесписочной численностью работников за определенный период.
- 44) **Назовите методы прогнозирования потребности в персонале**
- а) экстраполяция

- б) экспертные оценки
- в) компьютерные модели
- г) балансы
- д) анализ тенденций.

45) **Мера квалификации работника определяется.**

- а) опытом;
- б) знаниями;
- в) профессиональной компетентностью;
- г) стажем работы.

46) **Расторгается индивидуальный трудовой договор (контракт) по инициативе администрации при**

- а) сокращение штата персонала;
- б) прогулы без уважительной причины;
- в) ликвидация предприятия;
- г) создание предприятия;
- д) несоответствие работника занимаемой должности.

47) **наем персонала оформляется в соответствии с Трудовым кодексом РФ, который предусматривает следующие разновидности трудового договора (контракта):**

- а) трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
- б) Возобновляемый договор, предусматривающий автоматическое продление контракта;
- в) Срочный трудовой договор (контракт) на определенный срок, этот вид становится все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- г) Трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

48) **Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы:**

- а) общие положения;
- б) порядок приема и увольнения работников;
- в) права и обязанности работодателя и работников;
- г) время перекуров;
- д) время отпусков.

49) **Определите сущность профессиональной адаптации.**

- а) заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики,
- б) необходимых навыков, приемов;
- в) способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях;
- г) это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям;

- д) в адаптации к условиям труда, режиму работы и отдыха;
- е) в адаптации к границам разумной инициативы.

50) **«Аутплейсмент» это**

- а) совокупность методов, с помощью которых кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.
- б) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- в) Процесс, способствующий реализации обучения и развития, повышения компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.
- г) Проявление инициативы, повлекшей нарушение технологии производства.

51) **Назовите виды аттестации:**

- а) итоговая;
- б) последовательная;
- в) промежуточная;
- г) специальная.

52) **Перечислите объекты оценки при аттестации персонала:**

- а) различные стороны деятельности;
- б) специфика деятельности;
- в) результат труда;
- г) отношение к своим обязанностям;
- д) черты личности, связанные с выполнением рабочих или служебных функций.
- е) потенциальные способности к соответствующей работе.

53) **Аттестация это**

- а) метод определения квалификации и уровня знаний работника;
- б) анализ показателей деятельности работника;
- в) диагностика компетентности.

54) **Назовите основные методы обучения на рабочем месте:**

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) лекции;
- г) ученичество и наставничество.

55) **Представьте методы измерения сложности труда и качество работника:**

- а) характеристика труда или работника;

- б) характеристика, исходящая из идеальных критериев;
- в) профессиограмма;
- г) сравнение с реальными критериями.

56) **Назовите мероприятия по развитию человеческих ресурсов:**

- а) поддержка способных к обучению работников;
- б) распространение знаний и передового опыта;
- в) тимбилдинг;
- г) обучение молодых квалифицированных сотрудников.

57) **Не используется в модели партнерства при планировании карьеры:**

- а) адаптация сотрудника;
- б) работа в должности;
- в) ориентация;
- г) аттестация.

58) **Карьера это**

- а) совокупности должностей, которые занимал и занимает в данный момент работник и/или может занимать;
- б) выбор субъекта;
- в) административная должность.

59) **Мотивы труда формируются при следующих условиях**

- а) Человек сам создает эти условия;
- б) Для получения этих благ необходимы личные усилия работника;
- в) Трудовая деятельность позволяет человеку получить эти блага.

60) **Процессуальная теория связана с формированием поведения работника в зависимости от стимулов.**

- а) равенства (справедливости);
- б) ожидания;
- в) постановка целей;
- г) усиления.

Перечень вопросов к экзамену

- 11.Профессиональная ориентация: сущность, цели, основные направления, методы.
- 12.Государственная система профессиональной ориентации и психологической поддержки населения в РФ. Услуги центров занятости населения.

13. Содержание понятий «компетенция» и «компетентность». Инструментальные, межличностные, системные компетенции.
14. Отличия подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала.
15. Предмет обучения персонала. Цикл процесса обучения персонала в организации. Дифференциация видов обучения в организации. Три основные группы методов обучения.
16. Связь обучения сотрудника с планированием его деловой карьеры. основополагающие принципы организационного обучения. Оценка эффективности обучения.
17. Коучинг: сущность, цели, особенности, разновидности. Ожидаемые результаты коучинга.
18. Переподготовки персонала: сущность, причины, ожидаемые результаты.
19. Планирование карьеры: сущность, цели, основные этапы развития. Разновидности деловых карьер сотрудников в организации.
20. Факторы развития успешной карьеры. Субъекты управления карьерой. План карьеры. Карьерограмма.
21. Расстановка кадров: сущность, цели, принципы. Ротация кадров: сущность, функции и ее место в управлении карьерой.
22. Резерв на замещение руководящих должностей: состав, задачи, основные стадии формирования резерва и работы с ним. Разновидности горизонтальной карьеры.
23. Отличия сотрудников, входящих в оперативный и стратегический резерв организации и различия в работе с ними. Содержание примерного плана подготовки резерва.
24. Основные количественные показатели, характеризующие состояние работы с кадровым резервом (эффективность подготовки руководителей внутри организации, текучесть резерва, средний срок пребывания в резерве, готовность резерва).
25. Социально-трудовые отношения: сущность, типы, основные характеристики субъектов трудовых отношений.
26. Патернализм, партнерство, субсидиарность: содержание отношений и их отличия.
27. Характеристика отчуждения как формы отношения к труду. Последствия отчуждения для предприятия и общества. Способы преодоления отчуждения.
28. Сущность обогащения труда. Характеристика отношений социального партнерства. Основные аспекты справедливости в социально-трудовых отношениях.
29. Девиантное поведение: сущность, предпосылки, основные направления профилактики.
30. Коллективный договор: содержание, порядок согласования и заключения.

31. Основные разновидности соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения. Трудовой договор: содержание, предмет и его основные элементы.
32. Трудовой договор: существенные условия, основные реквизиты трудового договора.
33. Основные права и обязанности работника и работодателя в соответствии с ТК РФ.
34. Трудовой договор: документы, предъявляемые работником работодателю при заключении трудового договора. Испытательный срок при приеме на работу: назначение, случаи установления, случаи отмены.
35. Случаи расторжения трудового договора по инициативе одной из сторон или по независящим от сторон причинам. Случаи расторжения трудового договора по инициативе работодателя. Основные рекомендации при работе с увольняемыми сотрудниками.
36. Понятие «эффективность». Основные уровни оценки эффективности управления. Система сбалансированных показателей.
37. Методы оценки эффективности деятельности персонала функциональных подразделений.
38. Оценка с использованием ключевых показателей эффективности. Показатели оценки индивидуальной эффективности работника.
39. Натуральный, трудовой, стоимостной методы оценки производительности труда.
40. Факторы (группы факторов) роста производительности труда.
41. Показатели, влияющие на изменение среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработки.
42. Внутрипроизводственные резервы роста производительность труда.
43. Основные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организациях.
44. Основные показатели оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами организации.
45. Контроллинг: сущность, отличия от финансовой системы учета затрат.
46. Миссия, цель, объект, предмет аудита персонала. Консалтинговая функция аудита персонала.
47. Основные группы методических инструментов аудитора. Последовательность выполнения аудита персонала.
48. Аудиторское заключение: назначение, структура. Цели использования аудиторского заключения.

Планы практических занятий

Планы семинарских занятий

Тема 1. Привлечение и отбор персонала в организацию

1. Понятие набора персонала в организацию.
2. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, наем персонала.
3. Источники найма персонала.
4. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность.
5. Наем персонала.
6. Заключение трудового договора.
7. Работа по совместительству.
8. Нетипичные формы занятости.

2. Расстановка и адаптация персонала

1. Внутриорганизационные трудовые перемещения.
2. Принципы расстановки персонала.
3. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации.
4. Управление процессом адаптации.

3. Мотивация и стимулирование персонала

1. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
2. Системы стимулирования трудовой деятельности и мотивации персонала.
3. Деловая карьера персонала организации.
4. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации.
5. Работа с кадровым резервом.
6. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.

4. Оценка персонала и управление его развитием

6. Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности.
7. Аттестация работников.
8. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений.
9. Затраты на персонал и их эффективность.
10. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

5. Управление поведением персонала в системе социально-трудовых отношений

1. Содержание социально-трудовых отношений и место управления персоналом в их регулировании.
2. Трудовые споры и конфликты: порядок разрешения.
3. Развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом.
4. Роль коммуникаций в управлении персоналом.

6. Высвобождение персонала организации

1. Понятие высвобождения персонала организации.
2. Увольнение работника из организации.
3. Анализ текучести кадров.
4. Система мероприятий по высвобождению персонала.

2. Промежуточная аттестация

Перечень вопросов к экзамену:

13. Понятие набора персонала в организацию.
14. Этапы набора: привлечение персонала в организацию; отбор персонала, наем персонала.
15. Источники найма персонала.
16. Методы и процедуры отбора кандидатов на должность.
17. Наем персонала.
18. Заключение трудового договора.
19. Работа по совместительству.
20. Нетипичные формы занятости.
21. Внутриорганизационные трудовые перемещения.
22. Принципы расстановки персонала.
23. Адаптация персонала. Условия успешности адаптации.
24. Управление процессом адаптации.
25. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
26. Системы стимулирования трудовой деятельности и мотивации персонала.
27. Деловая карьера персонала организации.
28. Служебно-профессиональное продвижение персонала организации.
29. Работа с кадровым резервом.
30. Планирование и порядок зачисления в кадровый резерв.
31. Общая характеристика методов оценки работников и их деятельности.
32. Аттестация работников.
33. Этапы аттестации, использование результатов аттестации для принятия кадровых решений.
34. Затраты на персонал и их эффективность. Современные методы обучения, переобучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
35. Содержание социально-трудовых отношений и место управления персоналом в их регулировании.
36. Трудовые споры и конфликты: порядок разрешения.
37. Развитие корпоративной культуры как инструмента управления персоналом.
38. Роль коммуникаций в управлении персоналом.
39. Понятие высвобождения персонала организации.
40. Увольнение работника из организации.
41. Анализ текучести кадров.
42. Система мероприятий по высвобождению персонала.

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

а) Основная литература:

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. [Электронный ресурс]. — М. : Дашков и К, 2014. — 288 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/50253>
2. Иванова-Швец Л. Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Евразийский открытый институт, 2009.— 312 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10884.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Мумладзе Р. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник.— М.: Палеотип, 2014.— 410 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ П.Э. Шлендер [и др.].— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 319 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8597.html>.— ЭБС «IPRbooks»

б) Дополнительная литература:

1. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Ю.М. Забродина и Н.А. Носова. М., 1996.
2. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
3. Аверин А.Н. Управление персоналом. Кадровая и социальная политика в организации. М., 2005.
4. Арсеньев Ю.Л., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Технологии: Учеб.пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 192 с.
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. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
14. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 235 с.
16. 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.
17. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб.пособ. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления. – М. КноРус, 2009. – 359 с.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб.пособие / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.
20. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
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: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.
37. Управление человеческими ресурсами./ под ред. Н.А. Горелова и А.И. Тучкова. СПб., 1997.
38. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. М.: РАУ, 1993.
39. Чистяков М.В. основы управления человеческими ресурсами: учеб.пособие. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2015. 352 с.
40. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 208 с.
41. Шекшня С. Какetoskazat` ро-russki? (современные методы управления персоналом в современной России). – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. – 232 с.
42. Экономика и социология труда. Теория и практика: учеб.для бакалавров / под ред. В. М. Масловой. – М.: Юрайт, 2014. – 539 с.
43. 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)

1) 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.

Образовательная технология – система, включающая в себя конкретное представление планируемых результатов обучения, формы обучения, порядка взаимодействия студента и преподавателя, методик и средств обучения, системы диагностики текущего состояния учебного процесса и степени обученности студента.

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы

Вид учебной работы	Образовательные технологии
Лекции	– классическая лекция, в том числе с использованием

	<p>мультимедийных презентаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> – проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях; – лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.); – лекция – консультация; – лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции; – 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.
Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"> 1) компьютерные симуляции, 2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач, 3) выполнение практических работ: <ul style="list-style-type: none"> – ознакомительных, – экспериментальные, – проблемно-поисковые и др.

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 проработать 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 неравнодушие 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.

В процессе освоения курса «Управление персоналом организации» используются следующие активные и интерактивные образовательные технологии:

- *Кейс метод (CASE-STUDY).* Суть метода заключается в разборе конкретных хозяйственных ситуаций и поиску вариантов управленческих решений при работе студентов в командах путем мозгового штурма и поиску согласованного сценария. Цель – формирование навыков командной работы, групповой динамики, навыков формулирования главной проблемы, согласования позиций, разработки и принятия управленческих решений в области управления человеческими ресурсами организации;
- *встречи с представителями средних и крупных предприятий г. Твери и Тверской области* (трудоемкость составляет 4 часа лекционных аудиторных занятий). Цель – получение знаний об опыте управления человеческими ресурсами реальных организаций.

Активные и интерактивные формы проведения занятий нацелены на формирование и закрепление навыков управления персоналом современных предприятий и составляют 36% от общего объема аудиторных занятий.

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.

Х. 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