учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 5C10FE712555B1654202FFCC68A83FF1
Владелец: Солдаткин Андрей Александрович
Действителен: с 16.05.2023 до 08.08.2024

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой гуманитарных и
естественно-научных дисциплин
Протокол от «*01» сентября* 2023 г.
№ 0*1*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.03. Иностранный язык (Английский язык)
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Заочная, очно-заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Авторы-составители:
канд. пед. наук, доцент кафедры
гуманитарных и естественно-научных дисциплин Прудникова Н.Н.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

и.о. заведующего кафедрой
гуманитарных и естественно-научных дисциплин
кандидат технических наук Козлова Т.Д.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоенияпрограммы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО 6

3. Содержание и структурадисциплины 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации подисциплине 9

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 19

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 20

6.1. Основная литература 20

6.2. Дополнительная литература 21

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 21

6.4. Нормативные правовые документы. 21

6.5. Интернет-ресурсы. 21

6.6. Иные источники 21

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 21

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Иностранный язык (английский)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языке(ах)	УК ОС-4.1 1 этап	Владеет системой норм иностранного языка; способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.
		УК ОС-4.2 2 этап	Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.
		УК ОС-4.3 3 этап	Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на иностранном языке.
		УК ОС-4.4 4 этап	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК-ОС 4.1	**на уровне знаний:** - знание системы современного русского и иностранного языков; нормы словоупотребления; норм русской грамматики и грамматики иностранного языка; орфографических норм современного русского языка и изучаемого иностранного языка; норм пунктуации и их возможную вариантность; - знание основных грамматических структур, характерных для устной и письменной деловой коммуникации, соответствующих

	начальному уровню владения иностранным языком;
	на уровне умений: - составление грамматически верных предложений, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком; - создание устных и письменных, монологических и диалогических речевых произведений научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком;
	на уровне навыков: - владение различными формами, видами устной и письменной коммуникации в учебной и профессиональной деятельности; технологиями самостоятельной подготовки текстов различной жанрово-стилистической принадлежности, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком;
УК ОС-4.2	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области; - основные лексические единицы, характерные для устной и письменной деловой коммуникации, соответствующие начальному уровню владения иностранным языком; - правила и основных составляющих устного и письменного делового этикета.
	на уровне умений: – создание устных и письменных, монологических и диалогических речевых произведений научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, включая научное и деловое общение в среде Интернет;
	на уровне навыков: - владение иностранным языком как средством межкультурной и межнациональной коммуникации в научной сфере; навыками самостоятельной работы над языком, в том числе с использованием информационных технологий; - владение подготовленной, а также неподготовленной монологической речью в виде резюме, сообщения, доклада; - навык устного монологического высказывания, соответствующий начальному уровню владения иностранным языком; - навык диалогического высказывания, соответствующего начальному уровню владения иностранным языком. - использование наиболее употребительных в деловом стиле общения (как устном, так и письменном) лексических единиц, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком; - выбор необходимых этикетных форм и поведения в соответствии с ситуацией устного и письменного делового общения.
УК ОС-4.3	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; - наиболее употребительная лексика общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области
	на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети Интернет.

	на уровне навыков: - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации), соответствующий начальному уровню владения иностранным языком; - навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения;
УК-ОС 4.4	**на уровне знаний:** - знание основные грамматических структур, характерных для деловых переговоров; - основных лексических единиц, характерных для деловых переговоров; - правил и основных составляющих этикета деловых переговоров
	на уровне умений: - составление грамматически верных предложений; - использование наиболее употребительных в деловых переговорах лексических единиц; - выбор необходимых этикетных форм в соответствии с интенцией высказываний в деловых переговорах; - проведение и организация переговоров и встреч
	на уровне навыков: - навыки чтения, письма, аудирования и артикуляции на иностранном языке; - навык устного монологического высказывания; - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации); - навык диалогического высказывания уровня

1.2. Использование трудовых функций обязательно только для профессиональных компетенций, установленных самостоятельно

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» составляет 13 ЗЕТ, т.е. 468 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Заочная форма обучения: практические занятия плюс консультация – 50 ак.ч., самостоятельная работа – 397 ак.ч., контроль – 21 ак.ч.

Очно-заочная форма обучения: практические занятия плюс консультация – 96 ак.ч., самостоятельная работа – 324 ак.ч., контроль – 48 ак.ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» изучается на 1 и 2 курсах, в 1, 2, 3, 4 семестрах для студентов заочной ф/о и очно-заочной ф/о.

На этом этапе обучения осуществляется общая подготовка по английскому языку, позволяющая решать задачи межличностного и межкультурного общения.

Входной уровень владения иностранным языком на данном этапе составляет А0-А1 (начальный уровень).

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

- 1 семестр – зачет;

- 2 семестр – зачет с оценкой;

- 3 семестр – зачет;

- 4 семестр – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Знакомство: Работа и учеба	26			4		22	О, Т, СР
Тема 2	Работа и свободное время	24			2		22	О, Т, СР
Тема 3	Управление проблемами	26			4		22	О, Т, СР
Тема 4	Путешествия/командировки	28			2		26	О, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**12**		**92**	
2 семестр								
Тема 1	Здоровый образ жизни/этикет	24			2		22	П, Т, СР
Тема 2	Продукты и услуги	24			2		22	П, Т, СР
Тема 3	Люди/Харизма	24			2		22	П, Т, СР
Тема 4	Рынки	32			4		28	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет с оценкой
Всего		**108**			**10**		**94**	
3 семестр								
Тема 1	Карьера/Компании	26			4		22	П, Т, СР

Тема 2	Интернет/онлайн-бизнес	24			2		22	П, Т, СР
Тема 3	Изобретения	26			4		22	П, Т, СР
Тема 4	Управление стрессом	28			2		26	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**12**		**92**	
4 семестр								
Тема 1	Маркетинг/Реклама	34			4		30	П, Т, СР
Тема 2	Управление персоналом	34			4		30	П, Т, СР
Тема 3	Конфликтное регулирование	34			4		30	П, Т, СР
Тема 4	Выход на рынок	31			2		29	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**9**						Экзамен
Всего		**144**			**14**		**119**	Консультация **2**
Итого по дисциплине:		**468**			**48**		**397**	
Очно-заочная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Знакомство: Работа и учеба	30			8		22	О, Т, СР
Тема 2	Работа и свободное время	24			4		20	О, Т, СР
Тема 3	Управление проблемами	26			6		20	О, Т, СР
Тема 4	Путешествия/командировки	24			4		20	О, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
2 семестр								
Тема 1	Здоровый образ жизни/этикет	24			4		20	П, Т, СР
Тема 2	Продукты и услуги	24			4		20	П, Т, СР
Тема 3	Люди/Харизма	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Рынки	30			8		22	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет с оценкой
Всего		**108**			**22**		**82**	
3 семестр								
Тема 1	Карьера/Компании	24			4		20	П, Т, СР
Тема 2	Интернет/онлайн-бизнес	24			4		20	П, Т, СР
Тема 3	Изобретения	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Управление стрессом	30			8		22	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	

4 семестр								
Тема 1	Маркетинг/Реклама	30			10		20	П, Т, СР
Тема 2	Управление персоналом	26			6		20	П, Т, СР
Тема 3	Конфликтное регулирование	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Выход на рынок	24			6		18	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**36**						Экзамен
Всего		**144**			**28**		**78**	Консультация **2**
Итого по дисциплине:		**468**			**94**		**328**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*
**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 1 семестра обучения

Тема 1. Jobs and studies/Работа и учеба
Лексические и тематические компоненты: знакомство, представление себя и других, национальности
Грамматический материал: глагол to be, артикли, специальные вопросы
Тема 2. Work and leisure activities/Работа и свободное время
Лексические и тематические компоненты: дни недели, месяцы, даты, хобби, свободное время, развлечения, работа
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм настоящего простого (Present Simple), наречия и выражения частотности
Тема 3. Problems/Управление проблемами
Лексические и тематические компоненты: проблемы, проблемы на работе, телефонные переговоры, решение проблем
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм настоящего простого (Present Simple): отрицание и вопросы, глагол have got
Тема 4. Travel/Путешествия, командировки
Лексические и тематические компоненты: описание мест, маршруты, бронирование, регистрация
Грамматический материал: числительные, модальные глаголы (can/can't), конструкции there is/there are

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 2 семестра обучения

Тема 1. Food and entertaining/Здоровый образ жизни/этикет

Лексические и тематические компоненты: правила поведения в обществе, этикет, образ жизни, в ресторане, общение, бизнес-встречи
Грамматический материал: some/any, исчисляемые и неисчисляемые существительные

Тема 2. Sales/Продукты и услуги

Лексические и тематические компоненты: продукты и услуги, покупка, продажа, презентации товаров
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм прошедшего простого (Past Simple) времени, маркеры простого прошедшего времени

Тема 3. People/Люди/Харизма

Лексические и тематические компоненты: черты характера, описание человека, типы коллег, обсуждение проблем

Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм прошедшего простого (Past Simple) времени: отрицание и вопросы, типы вопросов

Тема 4. Markets/Рынки
Лексические и тематические компоненты: типы рынков, участие в дискуссии, запуск нового продукта, составление каталога
Грамматический материал: сравнительные и превосходные степени имен прилагательных, квантификаторы much/a lot, a little/a bit

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 3 семестра обучения

Тема 1. Companies/Карьера/Компании

Лексические и тематические компоненты: кейсы успешных компаний, виды компаний, составление презентаций
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм настоящего длительного (Present Continuous) времени, различия в употреблении форм настоящего простого и настоящего длительного времени

Тема 2. The Web/Интернет/онлайн-бизнес

Лексические и тематические компоненты: интернет, планы на будущее, подготовка и планирование
Грамматический материал: грамматические формы и конструкции для выражения будущего времени: настоящее длительное время и going to, будущее простое время (Future Simple)

Тема 3. Discuss ideas/Изобретения

Лексические и тематические компоненты: бизнес-идеи, изобретения, инновации, бизнес-встречи
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм прошедшего простого (Past Simple) и прошедшего длительного (Past Continuous) времени

Тема 4. Stress/Управление стрессом

Лексические и тематические компоненты: причины стресса, должности, уровень ответственности, стресс на рабочем месте
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм прошедшего простого (Past Simple) и настоящего завершенного (Present Perfect) времени

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 4 семестра обучения

Тема 1. Marketing/Маркетинг/Реклама

Лексические и тематические компоненты: маркетинг, реклама, партнерство, телефонные переговоры, планирование, ведение переговоров, встречи
Грамматический материал: типы вопросов, обсуждение планов (plan, hope, expect, would like, want; going to), настоящее длительное время

Тема 2. Managing people/Управление персоналом

Лексические и тематические компоненты: навыки, качества и черты хорошего менеджера, командная работа, общение в коллективе
Грамматический материал: глаголы и предлоги, косвенная речь

Тема 3. Conflict/Конфликтное регулирование

Лексические и тематические компоненты: конфликты, урегулирование конфликтов
Грамматический материал: словообразование, придаточные условия

Тема 4. New business/Выход на рынок

Лексические и тематические компоненты: условия выхода на рынок, запуск компаний, виды компаний, любимы продукты
Грамматический материал: придаточное времени, имена прилагательные, пассивный залог

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

При проведении практических занятий: выборочный опрос по пройденному материалу, выполнение практических заданий на лексику, грамматику, чтение и аудирование, выполнение тестов, представление презентаций по изучаемым темам.

Зачет и экзамен проводятся в письменной и устной формах. Письменная часть подразумевает выполнение теста по общему и/или деловому английскому языку, который включает в себя лексику, грамматику, пройденную за семестр, а также аудирование и чтение. Устная часть проводится в виде ответов на вопросы по пройденному материалу.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости по дисциплине

Типовые оценочные материалы по теме

Пример лексической работы

Vocabulary test (Personality)

A Give definitions to the following words

1. assertive _____
2. adventurous _____
3. cautious _____
4. shrewd _____
5. strong-willed _____
6. determined _____
7. generous _____
8. cunning_____

B Fill in the gaps with the right verbs.

1. _____ one's temper
2. _____ one's word
3. _____ one's pride
4. _____ others first
5. _____ a grudge
6. _____ one's true character

C Write sentences with the phrases to illustrate their meaning

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

D Do you see yourself as an extravert or an introvert? Prove you idea. Write 100-150 words

_____

_____

Пример работы на проверку грамматики

1. Make these sentences passive. Only use *by* if it is important to say who performed the action.

1. They manufacture all our new models in Singapore.
2. We have reduced product launch time dramatically.
3. The CEO evaluated the marketers' ideas regularly.
4. Scientists were testing the new drugs.
5. An independent ethics committee is going to approve the trials.
6. I think we should discontinue this range of products immediately.
7. Simcotel is developing a very exciting range of mobile phones.
8. Our engineers could make some modifications.

2. Complete the second sentence so that it has a similar meaning to the first sentence. Use the word in bold to make reported speech. Use between two and five words.

1 'Can you explain that again?'

can

She asked _____it again.

2 'The government is discussing the issue now'.

discuss

He says _____the issue now.

3 'They moved house after they sold theirs'

sell

He told me they had moved house after

_____

4 'I'll send the results tomorrow.'

send

He said _____the results tomorrow.

5 'We have been organising fashion shows for ten years.'

organise

He told us they _____fashion shows for ten years.

6 'Purcell Lake is in the north of the city.'

be

He said Purcell Lake _____the north of the city.

7 'What time will the doors open?'

open

He asked me _____open.

8 'They might return in the new year.'

return

They said they _____in the new year.

3. Put the verbs in brackets into the correct *infinitive form or* the *-ing form.*

a) I don't know what 1) **….....** (do) at the weekend. I fancy 2) …… (go) to the cinema, but none of my friends enjoy 3) ……(watch) films very much.

b) Paul had his driving test today. He tried 1) …… (not/make) any mistakes, but he failed. He expects 2) …… (pass) the test the next time he takes it.

c) Tom often goes 1)……..(walk) at the weekends. He doesn't like 2)……. (take) anyone with him because he prefers 3) …… (be) alone while he walks.

d) We had better 1) …… (hurry) home tonight because our parents have promised 2) …… (take) us out for dinner. I don't know why they want 3) …… (eat) out, but we must 4) …… (arrive) home on time.

e) James is rich and can afford 1) …… (buy) expensive things. He is always willing 2) …… (lend) money to people who need it, because he enjoys 3) …… (help) others.

f) My parents let me 1) …… (stay) at my friend's house last weekend. They agreed 2) ……(take) me in the car and they made me 3) …… (promise) to behave myself. It was a great weekend!

Пример задания на диалог

Student A

You are a student of a business school; recently you have read an article on globalization which presented some positive effects of this process. You are inspired by the article and want to share new knowledge with your former classmate.

Student B

You are a student of International Relations and you know how ambiguous globalization is. Listen to your partner presenting you an article on the topic and argue with him. Show him other

aspects of the phenomenon he is talking about.

Примерные темы презентаций

- The presentation of a book in English
- The presentation of a president of the USA
- The presentation of a national (British, American) holiday
- The presentation of a company

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языке(ах)	УК ОС-4.1	Владеет системой норм иностранного языка; способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.
		УК ОС-4.2	Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.
		УК ОС-4.3	Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на иностранном языке.
		УК ОС-4.4	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-4.1 Владеет системой норм родного языка и нормами иностранного(ых) языка(ов); способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.	Способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь на иностранном языке, демонстрировать свободное владение специфической лексикой, характерной для деловой сферы, а также соблюдать нормы и правила иностранного языка.	Не испытывает затруднений в выборе языковых средств. Речь грамотная, свободная. Слышит собеседника, реагирует на его аргументацию Не допускает серьезных речевых ошибок, мешающих пониманию основной идеи высказывания.
УК ОС-4.2	Способен определять и обосновывать	План четкий, ориентирован на

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.	цель публичного выступления (проведения деловой встречи), выбирать форму деловой коммуникации, разрабатывать план публичного выступления (деловой встречи), подбирать адекватные аргументы, управлять процессом коммуникации, демонстрировать знание норм делового этикета, а также способен применять принципы ведения деловой переписки, использовать лексические единицы, характерные для языка делового общения	достижение цели. Выстроена внутренняя логика деловой коммуникации. Слышит собеседника. Обосновывает выводы исходя из поставленной цели. Умеет вести письменную коммуникацию на иностранном языке с соблюдением норм и правил делового общения.
УК ОС-4.3 Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).	Способен воспринимать, анализировать и оценивать устную и письменную коммуникацию Способен применять основные принципы делового общения при коммуникациях на иностранном языке. Способен провести деловую переписку на иностранном языке (на примере резюме и мотивационного письма). Выбирает адекватную форму делового документа. Соблюдает требования к языку делового документа. Соблюдает требования по оформлению делового документа. Отбирает содержание делового документа, адекватное цели его написания	Письменная и устная речь грамотная. Текст выполнен с соблюдением стилистических норм. В тексте не допущено серьезных ошибок. Выполнены требования по оформлению документа. Содержание документа логически выстроено в соответствии с выбранной формой. Использована специфическая лексика, применяемая в деловой сфере
УК ОС-4.4 Воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную профессиональную информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности	Без затруднений отвечает на вопросы стандартного HR-скрипта, использует уместные речевые обороты, избирательно подходит к выбору грамматических и лексических единиц, аргументирует собственную позицию и выгодно подчеркивает свои преимущества в качестве соискателя

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет/зачет с оценкой/экзамен.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Пример тестирования

Term Final Test

Name _____ Score _____

Vocabulary

1. Circle the correct answer

1. A volcano erodes / erupts / erases.
2. An epidemic spreads / sprouts / sprays.
3. War can break up / break through / break out.
4. A hurricane can swerve / sweep / swipe across an area.
5. An earthquake can quake / rake / shake a city.
6. People who have no food may strive / starve / hunger to death.
7. It was a very bad accident. There were 150 causalities / casualities / casualties.
8. Thousands of children were victims / victors / victories of the civil war.
9. Only ten people surveyed / revived / survived the accident.
10. Thousands of refusees / refugees / rescuees are living in emergency camps.

2. What crimes are being defined below?

1. offering someone money for illegal services
2. driving after taking alcohol
3. stealing from a shop
4. stealing from people's pockets
5. selling drugs
6. threatening to reveal secrets
7. making fake money
8. taking illegal control of a plane
9. taking a child and asking its parents for money
10. taking something illegally into another country

Grammar

3 . Write the verbs in brackets in the appropriate tense.

a) Where 1. _____ (the HR manager/come) from? Germany?
b) What 2. _____ (you/do) next weekend?
c) Staff members usually3. _____ (take) their annual leave in Julv.
d) I 4._____ (not/understand) that. Can you explain it again, please?
e) You 5._____ (prepare) the report on the sales figures?
f) We 6. _____ (recruit) a new Finance Manager at the moment.
g) Jenna 7._____ (not/run) the course today. She's ill.
h) Tom really8. _____ (not/like) that idea.
i) The company 9._____ (double) its revenue when Mr Johns 10. _____ (be) the CEO.
j) I 11. _____ (still work) on the product presentation. I 12. _____ (not/finish) it yet.

4. Change the sentences into conditionals

1) Glen stayed at home because the weather was bad.

_____

2) Molly doesn't trust him because she doesn't know him well.

_____

3) He didn't argue because he didn't know the subject well.

_____

4) I didn't drink coffee because it wasn't tasty.

_____

5) I don't watch TV because I don't have much time.

_____

6) The film is interesting, that's why I have seen it twice.

_____

7) He is a good lawyer, that's why he has earned a lot of money.

_____

8) You are late again. Why didn't you take a taxi?

_____

9) I'm afraid of flying, that's why I didn't go there by plane.

_____

10) My radio-set doesn't work and I didn't listen to the 7 o'clock news.

_____

5. Look at this advice for businesspeople about moving from the UK **to another country. Choose the correct alternative from the brackets.**

1 Visitors **(***must* / *don't have to)* register with the police within one week of arriving. Anyone who does not can be fined $1,000.
2 It is very difficult to find somewhere to live. You will probably (*must* / *have to)* live in a hotel for the first few weeks while you find somewhere.
3 UK citizens *(mustn't* / *don't have to)* register at the British Consulate but doing so will help the consul to assist you if you get into trouble.
4 You *(shouldn't* / *must)* carry your passport with you at all times. The police carry out frequent spot checks.
5 Visitors and residents *(don't have to* / *mustn't)* go near military installations, especially when carrying a camera. You *(mustn't* / *should)* photograph military aircraft or warships.
6 You *(must* / *don't have to)* be very careful when driving. The roads are extremely dangerous.
7 Street crime is very rare, but you *(should* / *shouldn't)* be aware at all times of what is going on around you.
8 You *(should* / *shouldn't)* learn some common expressions in the local language. Very few people outside the capital speak English.

Listening

6. Listen to three people taking part in a survey about their local area. Complete the chart.

	Person 1	**Person 2**	**Person 3**
Type of building			
Where they live			
What they like			
Problems			

Reading

Writing

7. Use the job advertisement and write a cover letter to the company.



JOB OPPORTUNITIES

A well known epic educational institution looking for dynamic, highly qualified and committed individuals for appointment on following posts.

1- **Project Manager**
2- **IT Developer (Program +portal developer)**
3- **HR Manager**

Interested candidates must possess following eligibility criteria to apply,

- Effective Project and contract delivery skills
- Ability to analyze complex data, draw conclusions and use results to improve performance
- Strong drive for achievement, meeting goals and overcoming difficulties
- Team working and leading others
- Ability to work strategically and focus on the longer term
- Experience of working with national and international companies

If you think you have all that what we are looking for, apply with confidence. Mail your CVs at isbsoft@yahoo.com within 7 days after the publication of this advertisement. Only short listed candidates will be called for interview.

_____

_____

_____

_____

_____

Пример вопросов к зачету

1. When a personality of a man is not clear to you, look at his friends.
   Personality is the key to successful friendship, is not it?
2. Personality or gender: are men better politicians / managers than women?
   What qualities should a diplomat possess?
3. What is a ‘personality clash’? Give an example.
   Have you ever had a personality clash in your life? How did it feel?
4. What is most memorable journey you have ever had? Describe at least3 sights you have visited (any country) which impressed you and say why you have chosen them to speak about.
5. Going on a study trip is popular nowadays. What makes it successful? What kind of a study trip would you like to go on?
6. Travel and tourism: what’s the difference? How has television influenced travel industry? To be seen does not mean to be explored, does it?
7. Domestic tourism: its advantages and disadvantages. What are the most interesting places tourists should visit in Russia /your home country? What would you recommend to a person who decided to travel to your home town?
8. Language is the most important part of cultural identity. Should people fight to protect the languages which are not widely used?
9. What is important when learning a language? Compare learning a language to other activities (driving, painting, playing a musical instrument etc.)
10. What makes a good teacher? What makes a good learner? Does their meeting in class always lead to profound education?
11. The proverb says,’ Live and learn’. Comment on the proverb, provide examples.
12. Where is better to get education: at home or abroad, why?

Пример вопросов к экзамену

1. What factors influence a career choice? Name three which are the most important to you. Speak about your potential employer (where you would like to work and what you would like to do and why).
2. Job interviews: what to pay attention to? How to get ready? How to present yourself? (be ready to make a short self-presentation for a potential employer)
3. Covering letters and CVs: how they should be organized, what to include and what is their function.
4. How many industry types, business types and business models do you know? What is the difference between them? Give examples.
5. Make a company presentation (choose any company and prepare its profile: company structure, history of development, annual turnover, corporate culture)
6. What do we call "corporate culture"**?** How does it influence employees, why is it important?
7. What kinds of company structure do you know? What functions do different departments perform?
8. What are the rules of successful negotiating? What is win/win deal? How to achieve it?

Шкала оценивания.

Оценочным средством промежуточной аттестации является накопительная оценка результатов выполнения текущего контроля по дисциплине.

Максимальный накопленный балл, который может быть достигнут студентом по дисциплине (включая зачет/экзамен), **составляет 100 баллов**.

Шкала оценивания разрабатывается в зависимости от количества занятий за семестр и видом и типов заданий, которые оцениваются. За семестр можно набрать 60 баллов, за зачет/экзамен – 40. Баллы между частями экзамена делятся, например, 20 баллов за тест и 20 баллов за устный ответ.

Конечный балл, набранный студентом в течение семестра, определяется суммированием полученных баллов по следующим позициям:

Критерии оценки презентации

Критерии оценивания	**Оценка**
Глубокое раскрытие темы, использование широкого спектра источников. Презентация четко организована, ее логические части составляют единое целое. Уверенное использование активной лексики и грамматических структур с целью решения коммуникативной задачи. Уверенное изложение материала, беглая членораздельная речь.	Отлично
Тема достаточно хорошо раскрыта с привлечением некоторых источников. Презентация хорошо организована. Достаточное использование активной лексики и грамматических структур для решения коммуникативной задачи. Материал изложен в основном уверенно при незначительных затруднениях.	Хорошо
Тема в общем раскрыта. Презентация организована с рядом	Удовлетворительно

ошибок. Использование некоторой активной лексики, грамматически не всегда правильная речь. Затруднения в изложении материала.	
Тема не раскрыта. Существенные проблемы с организацией презентации. Недостаточное использование активной лексики и грамматических структур для раскрытия коммуникативной задачи. Серьезные проблемы с изложением материала.	Неудовлетворительно

Шкала оценивания

Критерии оценивания	Оценка
Демонстрирует способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	5 (отлично)
Демонстрирует способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	4 (хорошо)
Демонстрирует на низком уровне способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	3 (удовлетворительно)
Не способен осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка, моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	2 (неудовлетворительно)

4.3. Методические материалы

Процедура проведения устного зачета с оценкой

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут. При подготовке к устному зачету экзаменуемый, как правило, ведет

записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается экзаменатору.

При проведении устного зачета экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении устного зачета в аудитории могут одновременно находиться не более четырех экзаменующихся. По окончании ответа на вопросы билета экзаменатор может задать экзаменуемому дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины «Иностранный язык» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом на промежуточных этапах, экзаменом (на завершающем этапе курса).

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

– повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;

– выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение

профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Иностранный язык» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога, эссе;
- подготовка к промежуточной аттестации.

5.2. Методические указания по подготовке обучающихся к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Ступникова, Л. В. Английский язык в международном бизнесе. English in international business activities : учебное пособие для вузов / Л. В. Ступникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023 — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11015-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].

— URL: https://urait.ru/bcode/517594

2. Андриенко, А. С. Business English : учебное пособие / А. С. Андриенко. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-9275-3131-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141069

3. Методическое пособие к учебнику «English for business studies» by Ian MacKenzie (3rd ed.) : учебник / под редакцией Т. А. Барановской [и др.]. — Москва : Высшая школа экономики, 2013. — 336 с. — ISBN 978-5-7598-0807-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/65969

6.2. Дополнительная литература

1. Аитов, В. Ф. Английский язык (A1—B1+) : учебное пособие для вузов / В. Ф. Аитов, В. М. Аитова, С. В. Кади. — 13-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07022-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/5137642. Гуслякова, А. В. Business English in the New Millennium : учебное пособие / А. В. Гуслякова. — Москва : МПГУ, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-4263-0358-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/106040

2. Гуслякова, А. В. Business English in the New Millennium : учебное пособие / А. В. Гуслякова. — Москва : МПГУ, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-4263-0358-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/106040

3. Аношина, Е. Ю. English for business communication : учебно-методическое пособие / Е. Ю. Аношина. — Тольятти : ТГУ, 2018. — 146 с. — ISBN 978-5-8259-1250-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/139846

6.3. Учебно-методическое обеспечение

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://www.bbc.co.uk/learningenglish/
2. https://deepenglish.com/
3. https://listenaminute.com/
4. https://breakingnewsenglish.com/

5. Miller, Edwin L. “Personnel/Human Resources.” The Academy of Management Review, vol. 1, no. 2, 1976, pp. 134–135. JSTOR, www.jstor.org/stable/257499

6. Loeffler, Pauline. “The Art of Communication.” Improving College and University Teaching, vol. 25, no. 1, 1977, pp. 29–30. JSTOR, www.jstor.org/stable/27565048

7. Alesina, Alberto, and Paola Giuliano. “Culture and Institutions.” Journal of Economic Literature, vol. 53, no. 4, 2015, pp. 898–944., www.jstor.org/stable/43927694

6.6. Иные источники

1. New Market Leader Elementary David Cotton, David Falvey, Simon Kent, Pearson Longman. – 2007

2. Intelligent Business Elementary – Irene Barrall, Nikolas Barrall, Pearson Longman. – 2010

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК), магнитофонами и CD-проигрывателями для презентации и прослушивания учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой гуманитарных и
естественно-научных дисциплин
Протокол от «*01» сентября* 2023 г.
№ 0*1*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.03. Иностранный язык (Английский язык)
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Заочная, очно-заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Авторы-составители:
канд. пед. наук, доцент кафедры
гуманитарных и естественно-научных дисциплин Прудникова Н.Н.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

и. о. заведующего кафедрой
гуманитарных и естественно-научных дисциплин
кандидат технических наук Козлова Т.Д.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоенияпрограммы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО 6

3. Содержание и структурадисциплины 7

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации подисциплине 10

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 19

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 21

6.1. Основная литература 21

6.2. Дополнительная литература 21

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 22

6.4. Нормативные правовые документы. 22

6.5. Интернет-ресурсы. 22

6.6. Иные источники 22

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина «Иностранный язык (английский)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языке(ах)	УК ОС-4.1 1 этап	Владеет системой норм иностранного языка; способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.
		УК ОС-4.2 2 этап	Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.
		УК ОС-4.3 3 этап	Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на иностранном языке.
		УК ОС-4.4 4 этап	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК ОС-5.1	Владение темами и этикетом общения деловых неформальных интернациональных встреч (банкетов, корпоративных мероприятий и пр.)
		УК ОС-5.2	Осуществление толерантной коммуникации в интернациональной деловой переписке, телефонных разговорах и видео-встречах

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-4.1	**на уровне знаний:** - знание системы современного русского и иностранного языков; нормы словоупотребления; норм русской грамматики и грамматики иностранного языка; орфографических норм современного русского языка и изучаемого иностранного языка; норм пунктуации и их возможную вариантность; - знание основных грамматических структур, характерных для устной и письменной деловой коммуникации, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком;
	на уровне умений: - составление грамматически верных предложений, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком; - создание устных и письменных, монологических и диалогических речевых произведений научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком;
	на уровне навыков: - владение различными формами, видами устной и письменной коммуникации в учебной и профессиональной деятельности; технологиями самостоятельной подготовки текстов различной жанрово-стилистической принадлежности, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком;
УК ОС-4.2	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области; - основные лексические единицы, характерные для устной и письменной деловой коммуникации, соответствующие начальному уровню владения иностранным языком; - правила и основных составляющих устного и письменного делового этикета.
	на уровне умений: – создание устных и письменных, монологических и диалогических речевых произведений научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, включая научное и деловое общение в среде

	Интернет;
	на уровне навыков: - владение иностранным языком как средством межкультурной и межнациональной коммуникации в научной сфере; навыками самостоятельной работы над языком, в том числе с использованием информационных технологий; - владение подготовленной, а также неподготовленной монологической речью в виде резюме, сообщения, доклада; - навык устного монологического высказывания, соответствующий начальному уровню владения иностранным языком; - навык диалогического высказывания, соответствующего начальному уровню владения иностранным языком. - использование наиболее употребительных в деловом стиле общения (как устном, так и письменном) лексических единиц, соответствующих начальному уровню владения иностранным языком; - выбор необходимых этикетных форм и поведения в соответствии с ситуацией устного и письменного делового общения.
УК ОС-4.3	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; - наиболее употребительная лексика общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области
	на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети Интернет.
	на уровне навыков: - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации), соответствующий начальному уровню владения иностранным языком; - навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения;
УК ОС-4.4	**на уровне знаний:** - знание основные грамматических структур, характерных для деловых переговоров; - основных лексических единиц, характерных для деловых переговоров; - правил и основных составляющих этикета деловых переговоров
	на уровне умений: - составление грамматически верных предложений; - использование наиболее употребительных в деловых переговорах лексических единиц; - выбор необходимых этикетных форм в соответствии с интенцией высказываний в деловых переговорах; - проведение и организация переговоров и встреч
	на уровне навыков: - навыки чтения, письма, аудирования и артикуляции на иностранном языке; - навык устного монологического высказывания; - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск

	необходимой информации); - навык диалогического высказывания уровня
УК ОС-5.1 Владение темами и этикетом общения деловых неформальных интернациональных встреч (банкетов, корпоративных мероприятий и пр.)	**на уровне знаний:** - правил и основных составляющих устного и письменного делового этикета в интернациональном обществе;
	на уровне умений: - выбор необходимых этикетных форм в соответствии с устной и письменной ситуацией делового общения в интернациональном коллективе;
	на уровне навыков: - навык устного монологического высказывания; - навык диалогического высказывания уровня.
УК ОС-5.2 Осуществление толерантной коммуникации в интернациональной деловой переписке, телефонных разговорах и видео-встречах	**на уровне знаний:** - знание культурных и религиозных особенностей поведения представителей различных национальностей и конфессий.
	на уровне умений: - толерантное вербальное и невербальное поведение в многонациональном обществе.
	на уровне навыков: - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации);

1.2. Использование трудовых функций обязательно только для профессиональных компетенций, установленных самостоятельно

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» составляет 13 ЗЕТ, т.е. 468 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Заочная форма обучения: практические занятия плюс консультация – 50 ак.ч., самостоятельная работа – 397 ак.ч., контроль – 21 ак.ч.

Очно-заочная форма обучения: практические занятия плюс консультация – 96 ак.ч., самостоятельная работа – 324 ак.ч., контроль – 48 ак.ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» изучается на 1 и 2 курсе, в 1, 2, 3, 4 семестре для студентов очной ф/о и очно-заочной ф/о.

На этом этапе обучения осуществляется общая подготовка по английскому языку, позволяющая решать задачи межличностного и межкультурного общения.

Входной уровень владения иностранным языком на данном этапе составляет А1 (начальный уровень).

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

- 1 семестр – зачет;

- 2 семестр – зачет с оценкой;

- 3 семестр – зачет;

- 4 семестр –экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Карьера	26			4		22	О, Т, СР
Тема 2	Онлайн продажи	24			2		22	О, Т, СР
Тема 3	Компании	26			4		22	О, Т, СР
Тема 4	Великие идеи	28			2		26	О, Т, СР
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего		**108**			**12**		**92**	
2 семестр								
Тема 1	Стресс	24			2		22	П, Т, СР
Тема 2	Развлечения	24			2		22	П, Т, СР
Тема 3	Маркетинг	24			2		22	П, Т, СР
Тема 4	Планирование	32			4		28	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**10**		**94**	
3 семестр								
Тема 1	Управление персоналом	26			4		22	П, Т, СР
Тема 2	Конфликты	24			2		22	П, Т, СР
Тема 3	Выход на рынок	26			4		22	П, Т, СР
Тема 4	Продукты	28			2		26	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**12**		**92**	

4 семестр								
Тема 1	Бренды	34			4		30	П, Т, СР
Тема 2	Путешествия	34			4		30	П, Т, СР
Тема 3	Структура компании	34			4		30	П, Т, СР
Тема 4	Тренды	31			2		29	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**9**						Экзамен
Всего		**144**			**14**		**119**	Консультация **2**
Итого по дисциплине:		**468**			**48**		**397**	
Очно-заочная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Карьера	30			8		22	О, Т, СР
Тема 2	Онлайн продажи	24			4		20	О, Т, СР
Тема 3	Компании	26			6		20	О, Т, СР
Тема 4	Великие идеи	24			4		20	О, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
2 семестр								
Тема 1	Стресс	24			4		20	П, Т, СР
Тема 2	Развлечения	24			4		20	П, Т, СР
Тема 3	Маркетинг	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Планирование	30			8		22	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
3 семестр								
Тема 1	Управление персоналом	24			4		20	П, Т, СР
Тема 2	Конфликты	24			4		20	П, Т, СР
Тема 3	Выход на рынок	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Продукты	30			8		22	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
4 семестр								
Тема 1	Бренды	30			10		20	П, Т, СР
Тема 2	Путешествия	26			6		20	П, Т, СР
Тема 3	Структура компании	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Тренды	24			6		18	П, Т, СР

Промежуточная аттестация	**36**						Экзамен
Всего	**144**			**28**		**78**	Консультация 2
Итого по дисциплине:	**468**			**94**		**328**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*
**** - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 1 семестра обучения

Тема 1. Career/Карьера
Лексические и тематические компоненты: идеи для построения карьеры, профессии, знакомства, собеседование
Грамматический материал: устойчивые словосочетания со словом career, модальные глаголы: ability, requests, offers
Тема 2. Selling online/онлайн продажи
Лексические и тематические компоненты: онлайн покупки и продажи, достижение соглашения, обсуждение цены, совместные предприятия
Грамматический материал: модальные глаголы: must, need to, have to, should

Тема 3. Companies/Компании
Лексические и тематические компоненты: виды компаний, презентация компании, инвестиции, инвестиционный план
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм настоящего простого (Present Simple) и настоящего длительного (Present Continuous) времени

Тема 4. Discuss ideas/Великие идеи
Лексические и тематические компоненты: мозговой штурм, обсуждение идей, проведение успешных встреч, инновации
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм прошедшего простого (Past Simple) и прошедшего длительного (Past Continuous) времени

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 2 семестра обучения

Тема 1. Stress/Стресс
Лексические и тематические компоненты: причины стресса, должности, уровень ответственности, стресс на рабочем месте
Грамматический материал: правила образования и употребления грамматических форм прошедшего простого (Past Simple) и настоящего завершенного (Present Perfect) времени

Тема 2. Entertaining/Развлечения
Лексические и тематические компоненты: корпоративная культура, корпоративные развлечения, приветствие, знакомство, small talk
Грамматический материал: составные глаголы

Тема 3. Marketing/Маркетинг

Лексические и тематические компоненты: маркетинг, реклама, партнерство, телефонные переговоры
Грамматический материал: типы вопросов

Тема 4. Planning/Планирование

Лексические и тематические компоненты: планирование, ведение переговоров, встречи
Грамматический материал: обсуждение планов (plan, hope, expect, would like, want; going to), настоящее длительное время

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 3 семестра обучения

Тема 1. Managing People/Управление персоналом

Лексические и тематические компоненты: навыки, качества и черты хорошего менеджера, командная работа, общение в коллективе
Грамматический материал: глаголы и предлоги, косвенная речь

Тема 2. Conflict/Конфликты

Лексические и тематические компоненты: конфликты, урегулирование конфликтов
Грамматический материал: словообразование, придаточные условия

Тема 3. New business

Лексические и тематические компоненты: условия выхода на рынок, запуск компаний, виды компаний
Грамматический материал: придаточное времени

Тема 4. Products

Лексические и тематические компоненты: любимы продукты, презентация продукта, инновационные продукты
Грамматический материал: имена прилагательные, пассивный залог

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 4 семестра обучения

Тема 1. Brands/Бренды

Лексические и тематические компоненты: описание брендов, аутсорсинг, лидеры рынка
Грамматический материал: повторение настоящие времена

Тема 2. Travel/Путешествия

Лексические и тематические компоненты: путешествия, командировки, выбор отеля, бронирование
Грамматический материал: повторение будущие времена

Тема 3. Organisation/Структура компании

Лексические и тематические компоненты: структура компании, рабочее место, работа в команде, обслуживание клиентов
Грамматический материал: герундий, инфинитив, артикли

Тема 4. Change/Тренды

Лексические и тематические компоненты: тренды, изменения, реструктуризации, слияние и поглощение
Грамматический материал: прошедшее простое время, настоящее завершённое время

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных

средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

При проведении практических занятий: выборочный опрос по пройденному материалу, выполнение практических заданий на лексику, грамматику, чтение и аудирование, выполнение тестов, представление презентаций по изучаемым темам.

Зачет и экзамен проводятся в письменной и устной формах. Письменная часть подразумевает выполнение теста по общему и/или деловому английскому языку, который включает в себя лексику, грамматику, пройденную за семестр, а также аудирование и чтение. Устная часть проводится в виде ответов на вопросы по пройденному материалу.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости по дисциплине

Типовые оценочные материалы по теме

Пример лексической работы

Vocabulary test (Personality)

A Give definitions to the following words

1. assertive _____
2. adventurous _____
3. cautious _____
4. shrewd _____
5. strong-willed _____
6. determined _____
7. generous _____
8. cunning_____

B Fill in the gaps with the right verbs.

1. _____ one's temper
2. _____ one's word
3. _____ one's pride
4. _____ others first
5. _____ a grudge
6. _____ one's true character

C Write sentences with the phrases to illustrate their meaning

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

D Do you see yourself as an extravert or an introvert? Prove you idea. Write 100-150 words

_____

_____

Пример работы на проверку грамматики

1. Make these sentences passive. Only use *by* if it is important to say who performed the action.

1. They manufacture all our new models in Singapore.
2. We have reduced product launch time dramatically.
3. The CEO evaluated the marketers' ideas regularly.
4. Scientists were testing the new drugs.
5. An independent ethics committee is going to approve the trials.
6. I think we should discontinue this range of products immediately.
7. Simcotel is developing a very exciting range of mobile phones.
8. Our engineers could make some modifications.

2. Complete the second sentence so that it has a similar meaning to the first sentence. Use the word in bold to make reported speech. Use between two and five words.

1 'Can you explain that again?'

can

She asked _____it again.

2 'The government is discussing the issue now'.

discuss

He says _____the issue now.

3 'They moved house after they sold theirs'

sell

He told me they had moved house after

_____

4 'I'll send the results tomorrow.'

send

He said _____the results tomorrow.

5 'We have been organising fashion shows for ten years.'

organise

He told us they _____fashion shows for ten years.

6 'Purcell Lake is in the north of the city.'

be

He said Purcell Lake _____the north of the city.

7 'What time will the doors open?'

open

He asked me _____open.

8 'They might return in the new year.'

return

They said they _____in the new year.

3. Put the verbs in brackets into the correct *infinitive form or* the *-ing form.*

a) I don't know what 1) **….....** (do) at the weekend. I fancy 2) …… (go) to the cinema, but none of my friends enjoy 3) ……(watch) films very much.

b) Paul had his driving test today. He tried 1) …… (not/make) any mistakes, but he failed. He expects 2) …… (pass) the test the next time he takes it.

c) Tom often goes 1)……..(walk) at the weekends. He doesn't like 2)……. (take) anyone with him because he prefers 3) …… (be) alone while he walks.

d) We had better 1) …… (hurry) home tonight because our parents have promised 2) …… (take) us out for dinner. I don't know why they want 3) …… (eat) out, but we must 4) …… (arrive) home on time.

e) James is rich and can afford 1) …… (buy) expensive things. He is always willing

2) …… (lend) money to people who need it, because he enjoys 3) …… (help) others.

f) My parents let me 1) …… (stay) at my friend's house last weekend. They agreed 2) ……(take) me in the car and they made me 3) …… (promise) to behave myself. It was a great weekend!

Пример задания на диалог

Student A

You are a student of a business school; recently you have read an article on globalization which presented some positive effects of this process. You are inspired by the article and want to share new knowledge with your former classmate.

Student B

You are a student of International Relations and you know how ambiguous globalization is. Listen to your partner presenting you an article on the topic and argue with him. Show him other aspects of the phenomenon he is talking about.

Примерные темы презентаций

- The presentation of a book in English
- The presentation of a president of the USA
- The presentation of a national (British, American) holiday
- The presentation of a company

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах).	УК ОС-4.1	Владеет системой норм родного языка и нормами иностранного(ых) языка(ов); способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.
		УК ОС-4.2	Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.
		УК ОС-4.3	Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).

		УК ОС-4.4	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности
УК ОС-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК ОС-5.1	Владение темами и этикетом общения деловых неформальных интернациональных встреч (банкетов, корпоративных мероприятий и пр.)
		УК ОС-5.2	Осуществление толерантной коммуникации в интернациональной деловой переписке, телефонных разговорах и видео-встречах

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-4.1 Владеет системой норм родного языка и нормами иностранного(ых) языка(ов); способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.	Способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь на иностранном языке, демонстрировать свободное владение специфической лексикой, характерной для деловой сферы, а также соблюдать нормы и правила иностранного языка.	Не испытывает затруднений в выборе языковых средств. Речь грамотная, свободная. Слышит собеседника, реагирует на его аргументацию Не допускает серьезных речевых ошибок, мешающих пониманию основной идеи высказывания.
УК ОС-4.2 Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.	Способен определять и обосновывать цель публичного выступления (проведения деловой встречи), выбирать форму деловой коммуникации, разрабатывать план публичного выступления (деловой встречи), подбирать адекватные аргументы, управлять процессом коммуникации, демонстрировать знание норм делового этикета, а также способен применять принципы ведения деловой переписки, использовать лексические единицы, характерные для языка делового общения	План четкий, ориентирован на достижение цели. Выстроена внутренняя логика деловой коммуникации. Слышит собеседника. Обосновывает выводы исходя из поставленной цели. Умеет вести письменную коммуникацию на иностранном языке с соблюдением норм и правил делового общения.
УК ОС-4.3 Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).	Способен воспринимать, анализировать и оценивать устную и письменную коммуникацию Способен применять основные принципы делового общения при коммуникациях на иностранном языке. Способен провести деловую переписку на иностранном языке (на примере резюме и мотивационного письма). Выбирает адекватную форму делового	Письменная и устная речь грамотная. Текст выполнен с соблюдением стилистических норм. В тексте не допущено серьезных ошибок. Выполнены требования по оформлению документа. Содержание документа логически выстроено в соответствии с выбранной формой. Использована

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	документа. Соблюдает требования к языку делового документа. Соблюдает требования по оформлению делового документа. Отбирает содержание делового документа, адекватное цели его написания	специфическая лексика, применяемая в деловой сфере
УК ОС-4.4 Воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную профессиональную информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности	Без затруднений отвечает на вопросы стандартного HR-скрипта, использует уместные речевые обороты, избирательно подходит к выбору грамматических и лексических единиц, аргументирует собственную позицию и выгодно подчеркивает свои преимущества в качестве соискателя
УК ОС-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Приводит основные теоретические концепции по вопросам этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений. Определяет круг понятий гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья. Приводит примеры их реализации в повседневной жизни, а также примеры международной практики противодействия дискриминации.	Формулирует основные положения в рамках концепций по вопросам этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений. Определяет понятия гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья. Иллюстрирует суждения по вопросам различных видов дискриминации примерами из международной практики противодействия дискриминации.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет/зачет с оценкой/экзамен.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Пример тестирования

Term Final Test

Name _____ Score _____

Vocabulary

1. **Circle the correct answer**

1. A volcano erodes / erupts / erases.
2. An epidemic spreads / sprouts / sprays.
3. War can break up / break through / break out.

4. A hurricane can swerve / sweep / swipe across an area.
5. An earthquake can quake / rake / shake a city.
6. People who have no food may strive / starve / hunger to death.
7. It was a very bad accident. There were 150 causalities / casualities / casualties.
8. Thousands of children were victims / victors / victories of the civil war.
9. Only ten people surveyed / revived / survived the accident.
10. Thousands of refusees / refugees / rescuees are living in emergency camps.

2. What crimes are being defined below?

1. offering someone money for illegal services
2. driving after taking alcohol
3. stealing from a shop
4. stealing from people's pockets
5. selling drugs
6. threatening to reveal secrets
7. making fake money
8. taking illegal control of a plane
9. taking a child and asking its parents for money
10. taking something illegally into another country

Grammar

3 . Write the verbs in brackets in the appropriate tense.

a) Where 1. _____ (the HR manager/come) from? Germany?
b) What 2. _____ (you/do) next weekend?
c) Staff members usually3. _____ (take) their annual leave in Julv.
d) I 4._____ (not/understand) that. Can you explain it again, please?
e) You 5._____ (prepare) the report on the sales figures?
f) We 6. _____ (recruit) a new Finance Manager at the moment.
g) Jenna 7._____ (not/run) the course today. She's ill.
h) Tom really8. _____ (not/like) that idea.
i) The company 9._____ (double) its revenue when Mr Johns 10. _____ (be) the CEO.
j) I 11. _____ (still work) on the product presentation. I 12. _____ (not/finish) it yet.

4. Change the sentences into conditionals

1) Glen stayed at home because the weather was bad.

_____

2) Molly doesn't trust him because she doesn't know him well.

_____

3) He didn't argue because he didn't know the subject well.

_____

4) I didn't drink coffee because it wasn't tasty.

_____

5) I don't watch TV because I don't have much time.

_____

6) The film is interesting, that's why I have seen it twice.

_____

7) He is a good lawyer, that's why he has earned a lot of money.

8) You are late again. Why didn't you take a taxi?

_____

9) I'm afraid of flying, that's why I didn't go there by plane.

_____

10) My radio-set doesn't work and I didn't listen to the 7 o'clock news.

_____

5. Look at this advice for businesspeople about moving from the UK **to another country. Choose the correct alternative from the brackets.**

1 Visitors **(***must* **/** *don't have to)* register with the police within one week of arriving. Anyone who does not can be fined $1,000.
2 It is very difficult to find somewhere to live. You will probably (*must* **/** *have to)* live in a hotel for the first few weeks while you find somewhere.
3 UK citizens *(mustn't* **/** *don't have to)* register at the British Consulate but doing so will help the consul to assist you if you get into trouble.
4 You *(shouldn't* **/** *must)* carry your passport with you at all times. The police carry out frequent spot checks.
5 Visitors and residents *(don't have to* **/** *mustn't)* go near military installations, especially when carrying a camera. You *(mustn't* / *should)* photograph military aircraft or warships.
6 You *(must* **/** *don't have to)* be very careful when driving. The roads are extremely dangerous.
7 Street crime is very rare, but you *(should* / *shouldn't)* be aware at all times of what is going on around you.
8 You *(should* **/** *shouldn't)* learn some common expressions in the local language. Very few people outside the capital speak English.

Listening

6 Listen to three people taking part in a survey about their local area. Complete the chart.

	Person 1	**Person 2**	**Person 3**
Type of building			
Where they live			
What they like			
Problems			

Reading

Writing

7. Use the job advertisement and write a cover letter to the company.



JOB OPPORTUNITIES

A well known epic educational institution looking for dynamic, highly qualified and committed individuals for appointment on following posts.

1- **Project Manager**
2- **IT Developer (Program +portal developer)**
3- **HR Manager**

Interested candidates must possess following eligibility criteria to apply,

- Effective Project and contract delivery skills
- Ability to analyze complex data, draw conclusions and use results to improve performance
- Strong drive for achievement, meeting goals and overcoming difficulties
- Team working and leading others
- Ability to work strategically and focus on the longer term
- Experience of working with national and international companies

If you think you have all that what we are looking for, apply with confidence. Mail your CVs at isbsoft@yahoo.com within 7 days after the publication of this advertisement. Only short listed candidates will be called for interview.

_____

_____

_____

_____

_____

Пример вопросов к зачету

1. When a personality of a man is not clear to you, look at his friends.
   Personality is the key to successful friendship, is not it?
2. Personality or gender: are men better politicians / managers than women?
   What qualities should a diplomat possess?
3. What is a ‘personality clash’? Give an example.
   Have you ever had a personality clash in your life? How did it feel?
4. What is most memorable journey you have ever had? Describe at least3 sights you have visited (any country) which impressed you and say why you have chosen them to speak about.
5. Going on a study trip is popular nowadays. What makes it successful? What kind of a study trip would you like to go on?
6. Travel and tourism: what’s the difference? How has television influenced travel industry? To be seen does not mean to be explored, does it?
7. Domestic tourism: its advantages and disadvantages. What are the most interesting places tourists should visit in Russia /your home country? What would you recommend to a person who decided to travel to your home town?
8. Language is the most important part of cultural identity. Should people fight to protect the languages which are not widely used?
9. What is important when learning a language? Compare learning a language to other activities (driving, painting, playing a musical instrument etc.)
10. What makes a good teacher? What makes a good learner? Does their meeting in class always lead to profound education?
11. The proverb says,’ Live and learn’. Comment on the proverb, provide examples.
12. Where is better to get education: at home or abroad, why?

Пример вопросов к экзамену

1. What factors influence a career choice? Name three which are the most important to you. Speak about your potential employer (where you would like to work and what you would like to do and why).

2. Job interviews: what to pay attention to? How to get ready? How to present yourself? (be ready to make a short self-presentation for a potential employer)
3. Covering letters and CVs: how they should be organized, what to include and what is their function.
4. How many industry types, business types and business models do you know? What is the difference between them? Give examples.
5. Make a company presentation (choose any company and prepare its profile: company structure, history of development, annual turnover, corporate culture)
6. What do we call "corporate culture"**?** How does it influence employees, why is it important?
7. What kinds of company structure do you know? What functions do different departments perform?
8. What are the rules of successful negotiating? What is win/win deal? How to achieve it?

Шкала оценивания.

Оценочным средством промежуточной аттестации является накопительная оценка результатов выполнения текущего контроля по дисциплине.

Максимальный накопленный балл, который может быть достигнут студентом по дисциплине (включая зачет/экзамен), **составляет 100 баллов**.

Шкала оценивания разрабатывается в зависимости от количества занятий за семестр и видом и типов заданий, которые оцениваются. За семестр можно набрать 60 баллов, за зачет/экзамен – 40. Баллы между частями экзамена делятся, например, 20 баллов за тест и 20 баллов за устный ответ.

Конечный балл, набранный студентом в течение семестра, определяется суммированием полученных баллов по следующим позициям:

Критерии оценки презентации

Критерии оценивания	**Оценка**
Глубокое раскрытие темы, использование широкого спектра источников. Презентация четко организована, ее логические части составляют единое целое. Уверенное использование активной лексики и грамматических структур с целью решения коммуникативной задачи. Уверенное изложение материала, беглая членораздельная речь.	Отлично
Тема достаточно хорошо раскрыта с привлечением некоторых источников. Презентация хорошо организована. Достаточное использование активной лексики и грамматических структур для решения коммуникативной задачи. Материал изложен в основном уверенно при незначительных затруднениях.	Хорошо
Тема в общем раскрыта. Презентация организована с рядом ошибок. Использование некоторой активной лексики, грамматически не всегда правильная речь. Затруднения в изложении материала.	Удовлетворительно
Тема не раскрыта. Существенные проблемы с организацией	Неудовлетворительно

презентации. Недостаточное использование активной лексики и грамматических структур для раскрытия коммуникативной задачи. Серьезные проблемы с изложением материала.	

Шкала оценивания

Критерии оценивания	Оценка
Демонстрирует способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	5 (отлично)
Демонстрирует способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	4 (хорошо)
Демонстрирует на низком уровне способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	3 (удовлетворительно)
Не способен осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка, моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	2 (неудовлетворительно)

4.3. Методические материалы

Процедура проведения устного зачета с оценкой

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут. При подготовке к устному зачету экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается экзаменатору.

При проведении устного зачета экзаменационный билет выбирает сам

экзаменуемый в случайном порядке. Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении устного зачета в аудитории могут одновременно находиться не более четырех экзаменующихся. По окончании ответа на вопросы билета экзаменатор может задать экзаменуемому дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины «Иностранный язык» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом на промежуточных этапах, экзаменом (на завершающем этапе курса).

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

– повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;

– выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической

деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Иностранный язык» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение индивидуальных домашних заданий;
- подготовку устного выступления на практическом занятии;
- подготовку презентаций к выступлениям;
- подготовку диалога, эссе;
- подготовка к промежуточной аттестации.

5.2. Методические указания по подготовке обучающихся к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Ступникова, Л. В. Английский язык в международном бизнесе. English in international business activities : учебное пособие для вузов / Л. В. Ступникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023 — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11015-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517594

2. Андриенко, А. С. Business English : учебное пособие / А. С. Андриенко. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-9275-3131-8. — Текст :

электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141069

3. Методическое пособие к учебнику «English for business studies» by Ian MacKenzie (3rd ed.) : учебник / под редакцией Т. А. Барановской [и др.]. — Москва : Высшая школа экономики, 2013. — 336 с. — ISBN 978-5-7598-0807-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/65969

6.2. Дополнительная литература

1. Аитов, В. Ф. Английский язык (A1—B1+) : учебное пособие для вузов / В. Ф. Аитов, В. М. Аитова, С. В. Кади. — 13-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07022-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/5137642. Гуслякова, А. В. Business English in the New Millennium : учебное пособие / А. В. Гуслякова. — Москва : МПГУ, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-4263-0358-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/106040

2. Гуслякова, А. В. Business English in the New Millennium : учебное пособие / А. В. Гуслякова. — Москва : МПГУ, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-4263-0358-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/106040

3. Аношина, Е. Ю. English for business communication : учебно-методическое пособие / Е. Ю. Аношина. — Тольятти : ТГУ, 2018. — 146 с. — ISBN 978-5-8259-1250-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/139846

4. Маньковская, З. В. Английский язык : учебное пособие / З.В. Маньковская. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 200 с. — (Среднее профессиональное образование). — DOI 10.12737/22856. - ISBN 978-5-16-105321-8. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1063336

5. Английский язык для академических целей. English for Academic Purposes : учебное пособие для вузов / Т. А. Барановская, А. В. Захарова, Т. Б. Поспелова, Ю. А. Суворова ; под редакцией Т. А. Барановской. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13839-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511748

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://www.bbc.co.uk/learningenglish/
2. https://deepenglish.com/
3. https://listenaminute.com/
4. https://breakingnewsenglish.com/
5. Miller, Edwin L. “Personnel/Human Resources.” The Academy of Management Review, vol.

1, no. 2, 1976, pp. 134–135. JSTOR, www.jstor.org/stable/257499
6. Loeffler, Pauline. “The Art of Communication.” Improving College and University Teaching, vol. 25, no. 1, 1977, pp. 29–30. JSTOR, www.jstor.org/stable/27565048
7. Alesina, Alberto, and Paola Giuliano. “Culture and Institutions.” Journal of Economic Literature, vol. 53, no. 4, 2015, pp. 898–944., www.jstor.org/stable/43927694

6.6. Иные источники

1. New Market Leader Pre-Intermediate David Cotton, David Falvey, Simon Kent, Pearson Longman. – 2007
2. Intelligent Business Pre-Intermediate – Irene Barrall, Nikolas Barrall, Pearson Longman. – 2006

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК), магнитофонами и CD-проигрывателями для презентации и прослушивания учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.

13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой гуманитарных и
естественно-научных дисциплин
Протокол от «*01» сентября* 2023 г.
№ 0*1*

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.03. Иностранный язык (Английский язык)
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Заочная, очно-заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Авторы-составители:

канд. пед. наук, доцент кафедры
гуманитарных и естественно-научных дисциплин Прудникова Н.Н.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

и.о. заведующего кафедрой
гуманитарных и естественно-научных дисциплин
кандидат технических наук Козлова Т.Д.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоенияпрограммы 4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО 6

3. Содержание и структурадисциплины 7

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации подисциплине 9

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 19

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 21

6.1. Основная литература 21

6.2. Дополнительная литература 21

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 21

6.4. Нормативные правовые документы. 22

6.5. Интернет-ресурсы. 22

6.6. Иные источники 22

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.О.03 «Иностранный язык (английский)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языке(ах)	УК ОС-4.1 1 этап	Владеет системой норм иностранного языка; способен логически и грамматически верно, строить устную и письменную речь.
		УК ОС-4.2 2 этап	Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.
		УК ОС-4.3 3 этап	Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на иностранном языке.
		УК ОС-4.4 4 этап	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском	УК ОС-5.3	Владение этикетом проведения деловых интернациональных переговоров, собраний и участия в коллективных деловых встречах (face-to-face или online)

	контекстах	УК ОС-5.4	Владение этикетом публичных выступлений на интернациональных научных конференциях

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-4.1	**на уровне знаний:** - знание системы современного русского и иностранного языков; нормы словоупотребления; норм русской грамматики и грамматики иностранного языка; орфографических норм современного русского языка и изучаемого иностранного языка; норм пунктуации и их возможную вариантность; - знание основных грамматических структур, характерных для устной и письменной деловой коммуникации, соответствующих базовому уровню владения иностранным языком;
	на уровне умений: - составление грамматически верных предложений, соответствующих базовому уровню владения иностранным языком; - создание устных и письменных, монологических и диалогических речевых произведений научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, соответствующих базовому уровню владения иностранным языком;
	на уровне навыков: - владение различными формами, видами устной и письменной коммуникации в учебной и профессиональной деятельности; технологиями самостоятельной подготовки текстов различной жанрово-стилистической принадлежности, соответствующих базовому уровню владения иностранным языком;
УК ОС-4.2	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; наиболее употребительную лексику общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области; - основные лексические единицы, характерные для устной и письменной деловой коммуникации, соответствующие базовому уровню владения иностранным языком; - правила и основных составляющих устного и письменного делового этикета.
	на уровне умений: – создание устных и письменных, монологических и диалогических речевых произведений научных и деловых жанров с учетом целей, задач, условий общения, включая научное и деловое общение в среде Интернет;
	на уровне навыков: - владение иностранным языком как средством межкультурной и межнациональной коммуникации в научной сфере; навыками самостоятельной работы над языком, в том числе с использованием информационных технологий; - владение подготовленной, а также неподготовленной монологической речью в виде резюме, сообщения, доклада; - навык устного монологического высказывания, соответствующий базовому уровню владения иностранным языком; - навык диалогического высказывания, соответствующего базовому уровню владения иностранным языком.

	- использование наиболее употребительных в деловом стиле общения (как устном, так и письменном) лексических единиц, соответствующих базовому уровню владения иностранным языком; - выбор необходимых этикетных форм и поведения в соответствии с ситуацией устного и письменного делового общения.
УК ОС-4.3	**на уровне знаний:** - виды и особенности письменных текстов, устных выступлений; - наиболее употребительная лексика общего языка и базовую терминологию своей профессиональной области
	на уровне умений: - свободно общаться и читать оригинальную монографическую и периодическую литературу на иностранном языке по профессиональной тематике и статьи из газет и журналов, издаваемых на иностранных языках и в сети Интернет.
	на уровне навыков: - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации), соответствующий базовому уровню владения иностранным языком; - навык восприятия и обработки в соответствии с поставленной целью различной информации на английском языке, полученной из печатных, аудиовизуальных, аудитивных источников в рамках общественно-политической, профессиональной и социокультурной сфер общения;
УК ОС-4.4	**на уровне знаний:** - знание основные грамматических структур, характерных для деловых переговоров; - основных лексических единиц, характерных для деловых переговоров; - правил и основных составляющих этикета деловых переговоров
	на уровне умений: - составление грамматически верных предложений; - использование наиболее употребительных в деловых переговорах лексических единиц; - выбор необходимых этикетных форм в соответствии с интенцией высказываний в деловых переговорах; - проведение и организация переговоров и встреч
	на уровне навыков: - навыки чтения, письма, аудирования и артикуляции на иностранном языке; - навык устного монологического высказывания; - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации); - навык диалогического высказывания уровня
УК ОС-5.3 Владение этикетом проведения деловых интернациональных переговоров, собраний и участия в коллективных деловых встречах (face-	**на уровне знаний:** - правил и основных составляющих устного и письменного делового этикета в интернациональном обществе;
	на уровне умений: - выбор необходимых этикетных форм в соответствии с устной и письменной ситуацией делового общения в интернациональном коллективе;

to-face или online)	**на уровне навыков:** - навык устного монологического высказывания; - навык диалогического высказывания уровня.
УК ОС-5.4 Владение этикетом публичных выступлений на интернациональных научных конференциях	**на уровне знаний:** - знание культурных и религиозных особенностей поведения представителей различных национальностей и конфессий.
	на уровне умений: - толерантное вербальное и невербальное поведение в многонациональном обществе.
	на уровне навыков: - навык адекватного восприятия звучащей иностранной речи (общее понимание, отличие главного от второстепенного, поиск необходимой информации);

1.2. Использование трудовых функций обязательно только для профессиональных компетенций, установленных самостоятельно

2. Объем и место дисциплины в структуре ОПВО

Объем дисциплины

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» составляет 13 ЗЕТ, т.е. 468 академических часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Заочная форма обучения: практические занятия плюс консультация – 50 ак.ч., самостоятельная работа – 397 ак.ч., контроль – 21 ак.ч.

Очно-заочная форма обучения: практические занятия плюс консультация – 96 ак.ч., самостоятельная работа – 328 ак.ч., контроль – 44 ак.ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Иностранный язык (английский)» изучается на 1 и 2 курсе, в 1, 2, 3, 4 семестре для студентов очной ф/о и очно-заочной ф/о

На этом этапе обучения осуществляется общая подготовка по английскому языку, позволяющая решать задачи межличностного и межкультурного общения.

Входной уровень владения иностранным языком на данном этапе составляет А2+ (начальный уровень).

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

- 1 семестр – зачет;

- 2 семестр – зачет с оценкой;

- 3 семестр – зачет;

- 4 семестр –экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Бренды	26			4		22	О, Т, СР
Тема 2	Путешествия	24			2		22	О, Т, СР
Тема 3	Структура компании	26			4		22	О, Т, СР
Тема 4	Реструктуризация компаний	28			2		26	О, Т, СР
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего		**108**			**12**		**92**	
2 семестр								
Тема 1	Деньги	24			2		22	П, Т, СР
Тема 2	Реклама	24			2		22	П, Т, СР
Тема 3	Культура	24			2		22	П, Т, СР
Тема 4	Трудоустройство	32			4		28	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**10**		**94**	
3 семестр								
Тема 1	Торговля	26			4		22	П, Т, СР
Тема 2	Качество	24			2		22	П, Т, СР
Тема 3	Этика	26			4		22	П, Т, СР
Тема 4	Лидерство	28			2		26	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**12**		**92**	
4 семестр								
Тема 1	Инновации	34			4		30	П, Т, СР
Тема 2	Конкуренция	34			4		30	П, Т, СР
Тема 3	Успех	34			4		30	П, Т, СР
Тема 4	Риск	31			2		29	П, Т, СР

Промежуточная аттестация		**9**						Экзамен
Всего		**144**			**14**		**119**	Консультация **2**
Итого по дисциплине:		**468**			**48**		**397**	
Очно-заочная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Бренды	30			8		22	О, Т, СР
Тема 2	Путешествия	24			4		20	О, Т, СР
Тема 3	Структура компании	26			6		20	О, Т, СР
Тема 4	Реструктуризация компаний	24			4		20	О, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
2 семестр								
Тема 1	Деньги	24			4		20	П, Т, СР
Тема 2	Реклама	24			4		20	П, Т, СР
Тема 3	Культура	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Трудоустройство	30			8		22	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
3 семестр								
Тема 1	Торговля	24			4		20	П, Т, СР
Тема 2	Качество	24			4		20	П, Т, СР
Тема 3	Этика	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Лидерство	30			8		22	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**4**						Зачет
Всего		**108**			**22**		**82**	
4 семестр								
Тема 1	Инновации	30			10		20	П, Т, СР
Тема 2	Конкуренция	26			6		20	П, Т, СР
Тема 3	Успех	26			6		20	П, Т, СР
Тема 4	Риск	24			6		18	П, Т, СР
Промежуточная аттестация		**36**						Экзамен
Всего		**144**			**28**		**78**	Консультация 2
Итого по дисциплине:		**468**			**94**		**328**	

*** – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), практическое задание (ПЗ), самостоятельная работа (СР).*

*** - *разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).*

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 1 семестра обучения

Тема 1. Brands/Бренды
Лексические и тематические компоненты: описание брендов, аутсорсинг, лидеры рынка
Грамматический материал: повторение настоящие времена
Тема 2. Travel/Путешествия
Лексические и тематические компоненты: путешествия, командировки, выбор отеля, бронирование
Грамматический материал: повторение будущие времена
Тема 3. Organisation/Структура компании
Лексические и тематические компоненты: структура компании, рабочее место, работа в команде, обслуживание клиентов
Грамматический материал: имена существительные, устойчивые словосочетания

Тема 4. Change/Реструктуризация компаний
Лексические и тематические компоненты: тренды, изменения, реструктуризации, слияние и поглощение
Грамматический материал: прошедшее простое время, настоящее завершённое время

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 2 семестра обучения

Тема 1. Money/Деньги
Лексические и тематические компоненты: деньги, инвестиции, финансовые отчеты, финансы и кредиты, тенденции
Грамматический материал: описание графиков, трендов, числительные
Тема 2. Advertising/Реклама
Лексические и тематические компоненты: реклама, рекламные объявления, примеры рекламных объявлений, рекламное агентство, рекламная кампания
Грамматический материал: артикли a, an, the, zero article
Тема 3. Cultures/Культура
Лексические и тематические компоненты: культура и бизнес, ведение бизнеса за границей, иностранные партнеры
Грамматический материал: идиомы, модальные глаголы: advice, obligation and necessity
Тема 4. Employment/Трудоустройство
Лексические и тематические компоненты: резюме, сопроводительное письмо, опыт работы, проведение встреч, обсуждение кандидатов, черты характера
Грамматический материал: косвенные вопросы

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 3 семестра обучения

Тема 1. Trade/Торговля
Лексические и тематические компоненты: глобализация, ярмарки, рынки, международная торговля, переговоры, производство
Грамматический материал: придаточные условия

Тема 2. Quality/Качество/управление качеством
Лексические и тематические компоненты: качество, управление качеством, обслуживание клиентов, жалобы
Грамматический материал: герундий и инфинитив
Тема 3. Ethics/Этика
Лексические и тематические компоненты: рабочая этика, решение проблем
Грамматический материал: повествование (narrative tenses)
Тема 4. Leadership/Лидерство
Лексические и тематические компоненты: лидерство, качества, присущие лидеру, руководители компании, принятие решений
Грамматический материал: относительные придаточные предложения, описание характера

Содержание дисциплины «Иностранный язык (английский)» для 4 семестра обучения

Тема 1. Innovation/Инновации
Лексические и тематические компоненты: инновации, изобретения, разработки, ведение презентаций
Грамматический материал: страдательный залог, описание инноваций, статья, пресс-релиз
Тема 2. Competition/Конкуренция
Лексические и тематические компоненты: конкуренция, конкурентоспособность, спрос и предложение, поставки
Грамматический материал: модальные глаголы: modals of probability, идиомы
Тема 3. Success/Успех
Лексические и тематические компоненты: определение успеха, сходства и различия между компаниями, спонсорство
Грамматический материал: словообразование
Тема 4. Risk/Риск
Лексические и тематические компоненты: управление рисками, компромиссы, заключение соглашений, кризисы
Грамматический материал: наречия степени, противопоставление, дополнение

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости
4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

При проведении практических занятий: выборочный опрос по пройденному материалу, выполнение практических заданий на лексику, грамматику, чтение и аудирование, выполнение тестов, представление презентаций по изучаемым темам.

Зачет и экзамен проводятся в письменной и устной формах. Письменная часть подразумевает выполнение теста по общему и/или деловому английскому языку, который включает в себя лексику, грамматику, пройденную за семестр, а также аудирование и чтение. Устная часть проводится в виде ответов на вопросы по пройденному материалу.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости по дисциплине

Типовые оценочные материалы по теме

Пример лексической работы

Vocabulary test (Personality)

A Give definitions to the following words

1. assertive _____
2. adventurous _____
3. cautious _____
4. shrewd _____
5. strong-willed _____
6. determined _____
7. generous _____
8. cunning_____

B Fill in the gaps with the right verbs.

1. _____ one's temper
2. _____ one's word
3. _____ one's pride
4. _____ others first
5. _____ a grudge
6. _____ one's true character

C Write sentences with the phrases to illustrate their meaning

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

D Do you see yourself as an extravert or an introvert? Prove you idea. Write 100-150 words

_____

_____

Пример работы на проверку грамматики

1. Make these sentences passive. Only use *by* if it is important to say who performed the action.

1. They manufacture all our new models in Singapore.
2. We have reduced product launch time dramatically.
3. The CEO evaluated the marketers' ideas regularly.
4. Scientists were testing the new drugs.
5. An independent ethics committee is going to approve the trials.
6. I think we should discontinue this range of products immediately.
7. Simcotel is developing a very exciting range of mobile phones.
8. Our engineers could make some modifications.

2. Complete the second sentence so that it has a similar meaning to the first sentence. Use the word in bold to make reported speech. Use between two and five words.

1 'Can you explain that again?'

can

She asked _____it again.

2 'The government is discussing the issue now'.

discuss

He says _____the issue now.

3 ‘They moved house after they sold theirs’

sell

He told me they had moved house after

_____

4 ‘I’ll send the results tomorrow.’

send

He said _____the results tomorrow.

5 ‘We have been organising fashion shows for ten years.’

organise

He told us they _____fashion shows for ten years.

6 ‘Purcell Lake is in the north of the city.’

be

He said Purcell Lake _____the north of the city.

7 ‘What time will the doors open?’

open

He asked me _____open.

8 ‘They might return in the new year.’

return

They said they _____in the new year.

3. Put the verbs in brackets into the correct *infinitive form or* the *-ing form.*

a) I don’t know what 1) **….....** (do) at the weekend. I fancy 2) …… (go) to the cinema, but none of my friends enjoy 3) ……(watch) films very much.

b) Paul had his driving test today. He tried 1) …… (not/make) any mistakes, but he failed. He expects 2) …… (pass) the test the next time he takes it.

c) Tom often goes 1)……..(walk) at the weekends. He doesn't like 2)……. (take) anyone with him because he prefers 3) …… (be) alone while he walks.

d) We had better 1) …… (hurry) home tonight because our parents have promised 2) …… (take) us out for dinner. I don’t know why they want 3) …… (eat) out, but we must 4) …… (arrive) home on time.

e) James is rich and can afford 1) …… (buy) expensive things. He is always willing 2) …… (lend) money to people who need it, because he enjoys 3) …… (help) others.

f) My parents let me 1) …… (stay) at my friend’s house last weekend. They agreed 2) ……(take) me in the car and they made me 3) …… (promise) to behave myself. It was a great weekend!

Пример задания на диалог

Student A

You are a student of a business school; recently you have read an article on globalization which presented some positive effects of this process. You are inspired by the article and want to share new knowledge with your former classmate.

Student B

You are a student of International Relations and you know how ambiguous globalization is. Listen to your partner presenting you an article on the topic and argue with him. Show him other aspects of the phenomenon he is talking about.

Примерные темы презентаций

- The presentation of a book in English
- The presentation of a president of the USA
- The presentation of a national (British, American) holiday
- The presentation of a company

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенций
УК ОС-4	Способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном(ых) языке(ах)	УК ОС-4.1	Владеет системой норм родного языка и нормами иностранного(ых) языка(ов); способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.
		УК ОС-4.2	Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.
		УК ОС-4.3	Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).
		УК ОС-4.4	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности
УК-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	УК ОС-5.3	Владение этикетом проведения деловых интернациональных переговоров, собраний и участия в коллективных деловых встречах (face-to-face или online)
		УК ОС-5.4	Владение этикетом публичных выступлений на интернациональных научных конференциях

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-4.1 Владеет системой норм родного языка и нормами иностранного(ых) языка(ов); способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь.	Способен логически и грамматически верно строить устную и письменную речь на иностранном языке, демонстрировать свободное владение специфической лексикой, характерной для деловой сферы, а также соблюдать нормы и правила иностранного языка.	Не испытывает затруднений в выборе языковых средств. Речь грамотная, свободная. Слышит собеседника, реагирует на его аргументацию Не допускает серьезных речевых ошибок, мешающих пониманию основной идеи высказывания.
УК ОС-4.2 Грамотно строит коммуникацию, исходя из целей и ситуации; использует коммуникативно приемлемые стиль общения, вербальные и невербальные средства взаимодействия с партнёрами.	Способен определять и обосновывать цель публичного выступления (проведения деловой встречи), выбирать форму деловой коммуникации, разрабатывать план публичного выступления (деловой встречи), подбирать адекватные аргументы, управлять процессом коммуникации, демонстрировать знание норм делового этикета, а также способен применять принципы ведения деловой переписки, использовать лексические единицы, характерные для языка делового общения	План четкий, ориентирован на достижение цели. Выстроена внутренняя логика деловой коммуникации. Слышит собеседника. Обосновывает выводы исходя из поставленной цели. Умеет вести письменную коммуникацию на иностранном языке с соблюдением норм и правил делового общения.
УК ОС-4.3 Свободно воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную деловую информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).	Способен воспринимать, анализировать и оценивать устную и письменную коммуникацию Способен применять основные принципы делового общения при коммуникациях на иностранном языке. Способен провести деловую переписку на иностранном языке (на примере резюме и мотивационного письма). Выбирает адекватную форму делового документа. Соблюдает требования к языку делового документа. Соблюдает требования по оформлению делового документа. Отбирает содержание делового документа, адекватное цели его написания	Письменная и устная речь грамотная. Текст выполнен с соблюдением стилистических норм. В тексте не допущено серьезных ошибок. Выполнены требования по оформлению документа. Содержание документа логически выстроено в соответствии с выбранной формой. Использована специфическая лексика, применяемая в деловой сфере
УК ОС-4.4 Воспринимает, анализирует и критически оценивает устную и письменную профессиональную информацию на родном и иностранном(-ых) языке(-ах).	Способен применять речевые модели изучаемого иностранного языка в практических ситуациях, связанных с ознакомительными этапами профессиональной деятельности	Без затруднений отвечает на вопросы стандартного HR-скрипта, использует уместные речевые обороты, избирательно подходит к выбору грамматических и лексических единиц, аргументирует собственную позицию и

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		выгодно подчеркивает свои преимущества в качестве соискателя
УК ОС-5 Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах	Приводит основные теоретические концепции по вопросам этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений. Определяет круг понятий гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья. Приводит примеры их реализации в повседневной жизни, а также примеры международной практики противодействия дискриминации.	Формулирует основные положения в рамках концепций по вопросам этнических, религиозных, гендерных, возрастных отличий и физических ограничений. Определяет понятия гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей с ограниченными возможностями здоровья. Иллюстрирует суждения по вопросам различных видов дискриминации примерами из международной практики противодействия дискриминации.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет/зачет с оценкой/экзамен.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Пример тестирования

Term Final Test

Name _____ Score _____

Vocabulary

1. Circle the correct answer

1. A volcano erodes / erupts / erases.
2. An epidemic spreads / sprouts / sprays.
3. War can break up / break through / break out.
4. A hurricane can swerve / sweep / swipe across an area.
5. An earthquake can quake / rake / shake a city.
6. People who have no food may strive / starve / hunger to death.
7. It was a very bad accident. There were 150 causalities / casualities / casualties.
8. Thousands of children were victims / victors / victories of the civil war.
9. Only ten people surveyed / revived / survived the accident.
10. Thousands of refusees / refugees / rescuees are living in emergency camps.

2. What crimes are being defined below?

1. offering someone money for illegal services
2. driving after taking alcohol
3. stealing from a shop
4. stealing from people’s pockets
5. selling drugs

6. threatening to reveal secrets
7. making fake money
8. taking illegal control of a plane
9. taking a child and asking its parents for money
10. taking something illegally into another country

Grammar

3 . Write the verbs in brackets in the appropriate tense.

a) Where 1. _____ (the HR manager/come) from? Germany?
b) What 2. _____ (you/do) next weekend?
c) Staff members usually3. _____ (take) their annual leave in Julv.
d) I 4._____ (not/understand) that. Can you explain it again, please?
e) You 5._____ (prepare) the report on the sales figures?
f) We 6. _____ (recruit) a new Finance Manager at the moment.
g) Jenna 7._____ (not/run) the course today. She's ill.
h) Tom really8. _____ (not/like) that idea.
i) The company 9._____ (double) its revenue when Mr Johns 10. _____ (be) the CEO.
j) I 11. _____ (still work) on the product presentation. I 12. _____ (not/finish) it yet.

4. Change the sentences into conditionals

1) Glen stayed at home because the weather was bad.
_____
2) Molly doesn't trust him because she doesn't know him well.
_____
3) He didn't argue because he didn't know the subject well.
_____
4) I didn't drink coffee because it wasn't tasty.
_____
5) I don't watch TV because I don't have much time.
_____
6) The film is interesting, that's why I have seen it twice.
_____
7) He is a good lawyer, that's why he has earned a lot of money.
_____
8) You are late again. Why didn't you take a taxi?
_____
9) I'm afraid of flying, that's why I didn't go there by plane.
_____
10) My radio-set doesn't work and I didn't listen to the 7 o'clock news.
_____

5. Look at this advice for businesspeople about moving from the UK **to another country. Choose the correct alternative from the brackets.**

1 Visitors **(***must* **/** *don't have to)* register with the police within one week of arriving. Anyone who does not can be fined $1,000.
2 It is very difficult to find somewhere to live. You will probably (*must* **/** *have to)* live in a hotel for the first few weeks while you find somewhere.
3 UK citizens *(mustn't* **/** *don't have to)* register at the British Consulate but doing so will help

the consul to assist you if you get into trouble.

4 You *(shouldn't / must)* carry your passport with you at all times. The police carry out frequent spot checks.

5 Visitors and residents *(don't have to / mustn't)* go near military installations, especially when carrying a camera. You *(mustn't / should)* photograph military aircraft or warships.

6 You *(must / don't have to)* be very careful when driving. The roads are extremely dangerous.

7 Street crime is very rare, but you *(should / shouldn't)* be aware at all times of what is going on around you.

8 You *(should / shouldn't)* learn some common expressions in the local language. Very few people outside the capital speak English.

Listening

6 Listen to three people taking part in a survey about their local area. Complete the chart.

	Person 1	Person 2	Person 3
Type of building			
Where they live			
What they like			
Problems			

Reading

Writing

7. Use the job advertisement and write a cover letter to the company.



JOB OPPORTUNITIES

A well known epic educational institution looking for dynamic, highly qualified and committed individuals for appointment on following posts.

1- **Project Manager**
2- **IT Developer (Program +portal developer)**
3- **HR Manager**

Interested candidates must possess following eligibility criteria to apply,

- Effective Project and contract delivery skills
- Ability to analyze complex data, draw conclusions and use results to improve performance
- Strong drive for achievement, meeting goals and overcoming difficulties
- Team working and leading others
- Ability to work strategically and focus on the longer term
- Experience of working with national and international companies

If you think you have all that what we are looking for, apply with confidence. Mail your CVs at isbsoft@yahoo.com within 7 days after the publication of this advertisement. Only short listed candidates will be called for interview.

_____
_____
_____
_____
_____

Пример вопросов к зачету

1. When a personality of a man is not clear to you, look at his friends.
   Personality is the key to successful friendship, is not it?
2. Personality or gender: are men better politicians / managers than women?
   What qualities should a diplomat possess?
3. What is a 'personality clash'? Give an example.
   Have you ever had a personality clash in your life? How did it feel?
4. What is most memorable journey you have ever had? Describe at least3 sights you have visited (any country) which impressed you and say why you have chosen them to speak about.
5. Going on a study trip is popular nowadays. What makes it successful? What kind of a study trip would you like to go on?
6. Travel and tourism: what's the difference? How has television influenced travel industry? To be seen does not mean to be explored, does it?
7. Domestic tourism: its advantages and disadvantages. What are the most interesting places tourists should visit in Russia /your home country? What would you recommend to a person who decided to travel to your home town?
8. Language is the most important part of cultural identity. Should people fight to protect the languages which are not widely used?
9. What is important when learning a language? Compare learning a language to other activities (driving, painting, playing a musical instrument etc.)
10. What makes a good teacher? What makes a good learner? Does their meeting in class always lead to profound education?
11. The proverb says,' Live and learn'. Comment on the proverb, provide examples.
12. Where is better to get education: at home or abroad, why?

Пример вопросов к экзамену

1. What factors influence a career choice? Name three which are the most important to you. Speak about your potential employer (where you would like to work and what you would like to do and why).
2. Job interviews: what to pay attention to? How to get ready? How to present yourself? (be ready to make a short self-presentation for a potential employer)
3. Covering letters and CVs: how they should be organized, what to include and what is their function.
4. How many industry types, business types and business models do you know? What is the difference between them? Give examples.
5. Make a company presentation (choose any company and prepare its profile: company structure, history of development, annual turnover, corporate culture)
6. What do we call "corporate culture"**?** How does it influence employees, why is it important?
7. What kinds of company structure do you know? What functions do different departments perform?

8. What are the rules of successful negotiating? What is win/win deal? How to achieve it?

Шкала оценивания.

Оценочным средством промежуточной аттестации является накопительная оценка результатов выполнения текущего контроля по дисциплине.

Максимальный накопленный балл, который может быть достигнут студентом по дисциплине (включая зачет/экзамен), **составляет 100 баллов**.

Шкала оценивания разрабатывается в зависимости от количества занятий за семестр и видом и типов заданий, которые оцениваются. За семестр можно набрать 60 баллов, за зачет/экзамен – 40. Баллы между частями экзамена делятся, например, 20 баллов за тест и 20 баллов за устный ответ.

Конечный балл, набранный студентом в течение семестра, определяется суммированием полученных баллов по следующим позициям:

Критерии оценки презентации

Критерии оценивания	Оценка
Глубокое раскрытие темы, использование широкого спектра источников. Презентация четко организована, ее логические части составляют единое целое. Уверенное использование активной лексики и грамматических структур с целью решения коммуникативной задачи. Уверенное изложение материала, беглая членораздельная речь.	Отлично
Тема достаточно хорошо раскрыта с привлечением некоторых источников. Презентация хорошо организована. Достаточное использование активной лексики и грамматических структур для решения коммуникативной задачи. Материал изложен в основном уверенно при незначительных затруднениях.	Хорошо
Тема в общем раскрыта. Презентация организована с рядом ошибок. Использование некоторой активной лексики, грамматически не всегда правильная речь. Затруднения в изложении материала.	Удовлетворительно
Тема не раскрыта. Существенные проблемы с организацией презентации. Недостаточное использование активной лексики и грамматических структур для раскрытия коммуникативной задачи. Серьезные проблемы с изложением материала.	Неудовлетворительно

Шкала оценивания

Критерии оценивания	Оценка
Демонстрирует способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы	5 (отлично)

требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	
Демонстрирует способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	4 (хорошо)
Демонстрирует на низком уровне способность осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка; способность моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	3 (удовлетворительно)
Не способен осваивать стилевые черты, языковые особенности, особенности жанровой реализации изучаемого иностранного языка, моделировать в профессиональной деятельности ситуации, которые бы требовали применения навыков устной и письменной речи изучаемого иностранного языка.	2 (неудовлетворительно)

4.3. Методические материалы

Процедура проведения устного зачета с оценкой

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут. При подготовке к устному зачету экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается экзаменатору.

При проведении устного зачета экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении устного зачета в аудитории могут одновременно находиться не более четырех экзаменующихся. По окончании ответа на вопросы билета экзаменатор может задать экзаменуемому дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на зачет.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины «Иностранный язык» предполагает как аудиторную, так и

самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует ответственность, дисциплинированность и способствует осознанной познавательной активности, выработке практических навыков работы с учебной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом (см. ранее). Изучение дисциплины завершается зачетом на промежуточных этапах, экзаменом (на завершающем этапе курса).

Успешное изучение дисциплины требует посещения практических занятий, активной работы в процессе занятий, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям и организации самостоятельной работы.

В ходе практических занятий происходит изучение и освоение учебных тем. Они служат для ознакомления с материалом, развития необходимых коммуникативных умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

– повторять пройденный ранее учебный материал по рекомендованному учебнику, а также с опорой на личные конспекты занятий;

– выполнять заданные преподавателем устные и письменные задания, служащие систематизации знаний и подготовкой к следующему занятию.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Иностранный язык» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

– подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием рекомендованного учебника, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;

– выполнение индивидуальных домашних заданий;

– подготовку устного выступления на практическом занятии;

– подготовку презентаций к выступлениям;

– подготовку диалога, эссе;

– подготовка к промежуточной аттестации.

5.2. Методические указания по подготовке обучающихся к промежуточной аттестации

Подготовка к промежуточной аттестации осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к промежуточной аттестации, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к промежуточной аттестации студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к промежуточной аттестации включает в себя следующие этапы:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие промежуточной аттестации по темам курса;
- посещение специальных часов консультаций с преподавателем.

Самостоятельная работа студентов является важным этапом подготовки к зачету/экзамену, поскольку студент имеет возможность оценить уровень собственных знаний и своевременно восполнить имеющиеся пробелы.

Основным источником подготовки к промежуточной аттестации являются рекомендованные учебники, где учебный материал дается в систематизированном виде, а также конспекты занятий, в которых основные положения его детализируются, подкрепляются уточнениями преподавателя. В ходе подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемого материала.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Ступникова, Л. В. Английский язык в международном бизнесе. English in international business activities : учебное пособие для вузов / Л. В. Ступникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023 — 216 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11015-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517594

2. Андриенко, А. С. Business English : учебное пособие / А. С. Андриенко. — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2019. — 146 с. — ISBN 978-5-9275-3131-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/141069

3. Методическое пособие к учебнику «English for business studies» by Ian MacKenzie (3rd ed.) : учебник / под редакцией Т. А. Барановской [и др.]. — Москва : Высшая школа экономики, 2013. — 336 с. — ISBN 978-5-7598-0807-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/65969

6.2. Дополнительная литература

1. Аитов, В. Ф. Английский язык (A1—B1+) : учебное пособие для вузов / В. Ф. Аитов, В. М. Аитова, С. В. Кади. — 13-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 234 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07022-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/5137642. Гуслякова, А. В. Business English in the New

Millennium : учебное пособие / А. В. Гуслякова. — Москва : МПГУ, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-4263-0358-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/106040

2. Гуслякова, А. В. Business English in the New Millennium : учебное пособие / А. В. Гуслякова. — Москва : МПГУ, 2016. — 180 с. — ISBN 978-5-4263-0358-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/106040

3. Аношина, Е. Ю. English for business communication : учебно-методическое пособие / Е. Ю. Аношина. — Тольятти : ТГУ, 2018. — 146 с. — ISBN 978-5-8259-1250-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/139846

4. Маньковская, З. В. Английский язык : учебное пособие / З.В. Маньковская. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 200 с. — (Среднее профессиональное образование). — DOI 10.12737/22856. - ISBN 978-5-16-105321-8. - Текст : электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/1063336

5. Английский язык для академических целей. English for Academic Purposes : учебное пособие для вузов / Т. А. Барановская, А. В. Захарова, Т. Б. Поспелова, Ю. А. Суворова ; под редакцией Т. А. Барановской. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 220 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13839-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511748

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрены.

6.5. Интернет-ресурсы.

1. http://www.bbc.co.uk/learningenglish/
2. https://deepenglish.com/
3. https://listenaminute.com/
4. https://breakingnewsenglish.com/
5. Miller, Edwin L. “Personnel/Human Resources.” The Academy of Management Review, vol. 1, no. 2, 1976, pp. 134–135. JSTOR, www.jstor.org/stable/257499
6. Loeffler, Pauline. “The Art of Communication.” Improving College and University Teaching, vol. 25, no. 1, 1977, pp. 29–30. JSTOR, www.jstor.org/stable/27565048
7. Alesina, Alberto, and Paola Giuliano. “Culture and Institutions.” Journal of Economic Literature, vol. 53, no. 4, 2015, pp. 898–944., www.jstor.org/stable/43927694

6.6. Иные источники

1. New Market Leader Intermediate David Cotton, David Falvey, Simon Kent, Pearson Longman. – 2013
2. Intelligent Business Intermediate – Tonya Trappe, Graham Tullis, Pearson Longman. – 2005

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК), магнитофонами и CD-проигрывателями для презентации и прослушивания учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотекаElibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «EastView».
7. https://www.jstor.org- Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
гуманитарных и естественно-научных дисциплин
Протокол от «01» сентября 2023 г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01 Психология труда
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль))

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

Старший преподаватель кафедры гум-х и естественно-научных дисциплин Куликова С.А.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

И.о. заведующего кафедрой гум-х и естественно-научных дисциплин Козлова Т.Д.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..…… 4
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 31
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 37
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 37
   6.2. Дополнительная литература……...…...……...…..…… 38
   6.3. Нормативные правовые документы…….……..…….…….. 38
   6.4. Интернет-ресурсы…….....……... 38
   6.5. Иные источники…….…….....…….. 38
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 38

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС-5.1.2*	способность проявлять гибкость и корректность при взаимодействии с учетом психофизиологических особенностей.
		УК ОС-5.1**	способность проявлять гибкость и корректность при взаимодействии с учетом психофизиологических особенностей
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2*	способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе методов психологии труда
		УК ОС-6.1.2**	способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе методов психологии труда
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.1	способность осуществлять оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности с учетом психологических особенностей работника в рамках привлечения, подбора и отбора персонала
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.1	Способность оценивать персонал, анализировать результаты оценки персонала и консультировать персонал по вопросам оценки на основе методов и технологий психологической диагностики
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать	ПКс-3.1	Способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, их обучения и развития, адаптации и стажировки с

	обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала		учетом психологических особенностей работника; формировать кадровый резерв, участвовать в организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника.

*- очно-заочная форма обучения, **- заочная форма обучения.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Межкультурное взаимодействие Инклюзивная компетентность	**УК ОС-5.1**	
Самоорганизация и саморазвитие (в т.ч. здоровьесбережение)	УК ОС-6.1	**на уровне знаний:** знает методы концепции образования в течение всей жизни (lifelong leaning): системный взгляд; целеполагания как процесс осмысления своей деятельности (в т.ч. учебной), постановки целей и их достижения; современных методов самоорганизации и саморазвития.
		на уровне умения: умеет осуществлять использовать знания психологии труда для совершенствования личностного и профессионального развития, а также проводить самоанализ; формировать программу профессионального саморазвития/
		на уровне навыков: владеет навыками эффективного обучения в процессе освоения первичных профессиональных умений и навыков; саморазвития, применения методов психологии труда, способствующих личностному и профессиональному развитию.
Деятельность по обеспечению персоналом: - сбор информации о потребностях организации в персонале; - поиск, привлечение, подбор и отбор персонала;	ДПК-1.1	**на уровне знаний:** основы психологии труда; технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала/
		на уровне умения: собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации; определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
		на уровне навыков: информирование и консультирование

- администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом		руководителей подразделений и организации по вопросам привлечения персонала, формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала; оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)
Деятельность по оценке и аттестации персонала: - организация и проведение оценки персонала; - организация и проведение аттестации персонала; - администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ДПК - 2.1	**на уровне знаний:** технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик
		на уровне умения: определять параметры и критерии оценки персонала определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала, выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации
		на уровне навыков: определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала, проведение оценки персонала в соответствии с планами организации
Деятельность по развитию персонала: - организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; - организация обучения персонала; - организация адаптации и стажировки персонала; - администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ДПК - 3.1	**на уровне знаний:** основы психологии труда, методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
		на уровне умения: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала
		на уровне навыков: анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию/

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144 академических часа, 108 астрономических часов).

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано 14 академических часов, 10,5 астрономических; на самостоятельную работу запланировано 119 академических часов, 89,25 астрономических.

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано 30 академических часов, 22,5 астрономических; на самостоятельную работу запланировано 110 академических часов, 82,5 астрономических.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.01 «Психология труда»** изучается **на заочной форме обучения** - на 1 курсе, 1 семестр**, на очно-заочной форме обучения** - на 1 курсе, 2 семестр.

Дисциплина опирается на результатах освоения основной образовательной программы среднего общего образования.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: зачёт с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1	Психология труда как учебная дисциплина и как отрасль науки	14	1	-	2	1	10	ЛД, О, Д, ПЗ, Т
2	Труд как социально - психологическая реальность	11		-		1	10	ЛД,О, Д, ПЗ, Т,
3	Проблемы профессиографирования и профотбора	26	1	-	2	1	22	ЛД,О, Т, ПЗ
4	Развитие человека в трудовой деятельности	16	1	-		1	14	ЛД, О, Т, ПЗ
5	Психологические особенности труда в условиях организации	18	1	-	2	1	14	Д, О, ПЗ
6	Стрессы и конфликты в профессиональной деятельности	16	1	-		1	14	ЛД, ОД, Т, ПЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
7	Основы профессионального самоопределения и образования	19	1	-	2	2	14	ЛД,О,Д, ПЗ
8	Менеджер как субъект труда	18		-	-	1	17	О, ПЗ
Промежуточная аттестация		**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	**-**	**Зачёт с оценкой**
Всего в академических часах:		**144**	**6**	**-**	**8**	**13**	**115**	
Всего в астрономических часах:		**108**	**4,5**	**-**	**6**	**9,75**	**86,3**	
Очно-заочная форма обучения								
1	Психология труда как учебная дисциплина и как отрасль науки	12	1	-	1	-	10	ЛД, О, Д, ПЗ, Т
2	Труд как социально - психологическая реальность	14	1	-	1	2	10	ЛД,О, Д, ПЗ, Т,
3	Проблемы профессиографирования и профотбора	26	2	-	2	2	20	ЛД,О, Т, ПЗ
4	Развитие человека в трудовой деятельности	18	2	-	2	2	12	ЛД, О, Т, ПЗ
5	Психологические особенности труда в условиях организации	17	2	-	2	1	12	Д, О, ПЗ
6	Стрессы и конфликты в профессиональной деятельности	17	2	-	2	1	12	ЛД, ОД, Т, ПЗ
7	Основы профессионального самоопределения и образования	17	2	-	2	1	12	ЛД,О,Д, ПЗ
8	Менеджер как субъект труда	17	2	-	2	1	12	О, ПЗ
Промежуточная аттестация		**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	**-**	**Зачёт с оценкой**
Всего в академических часах:		**144**	**14**	**-**	**14**	**14**	**100**	
Всего в астрономических часах:		**108**	**10,5**	**-**	**10,5**	**10,5**	**75**	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад / сообщение (Д), тестирование (Т), практико- ориентированные задания в рамках темы (ПЗ).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Психология труда как учебная дисциплина и как отрасль науки

Психология труда как область знания, складывающаяся в общественной практике. Психология труда как отрасль научного знания о труде и трудящихся, изучающая условия и разрабатывающая пути и методы решения практических задач в области формирования и функционирования индивидуальных и групповых субъектов труда.
Психология труда как профессия и учебная дисциплина. Смежные области психологического и междисциплинарного научного знания о человеке и труде.
Краткая история отечественной и зарубежной психологии труда как прикладной психологии в сфере хозяйственной жизни общества. Методы психологии труда.

Тема 2. Труд как социально - психологическая реальность

Понятия «эрратическая система», «эрратическая функция» (их виды и эволюция в истории человеческого общества). Продукты труда, их виды. Объекты труда и их основные разновидности (биологические системы, неживые природные и технические системы, социальные и знаковые системы, формы художественного отображения действительности). Предмет труда и типология его разновидностей. Цели труда. Объективно заданные и субъективно принятые цели труда, их разнообразие. Цели труда как субъективные образы желаемого будущего. Средства, орудия труда и их классификация. Условия труда. Обзорная характеристика основных разновидностей объектных условий труда в различных трудовых процессах.

Тема 3. Проблемы профессиографирования и профотбора

Психологическое изучение профессий как путь построения «психологической картины» мира труда. Вводные понятия. Психологическое профессиоведение — основа познания мира профессий, его классификации и дифференциации. Понятия: «профессия», «специальность», «трудовой пост» (должность), «профессиональная роль», «конкретная работа», «трудовая деятельность», «действие», «производственная операция».
Принципы и схемы профессиографирования, способы фиксации профессиографического материала. Понятия: «профессиография», «профессиограмма», «психограмма» профессионала. Профессионально обусловленные особенности психики индивидуальных и групповых субъектов труда.

Профессиональные задачи и особенности трудовых действий по их выполнению: действия сенсомоторные (трудовые движения), перцептивные (восприятие в труде), самоконтроля и контроля (своеобразие внимания в труде, действия по саморегуляции, волевые действия), мнемические (профессиональная память), имажинитивные (воображение в труде), логические (профессиональное мышление, творчество в труде), интерперсональные (профессиональное общение). Профессиональные особенности эмоционально-волевой сферы, личности, особенности сознания и самосознания субъекта труда.

Основные подходы в изучении своеобразия психических свойств профессионала: генетический метод (изучение процесса освоения профессиональной квалификации), сравнительный анализ (работы опытных и начинающих работников, бодрых и утомленных, с разной трудовой мотивацией, различными свойствами индивидуальности и пр.), искусственная и естественная деавтоматизация навыков. Методы профессиографии: наблюдение, опрос, анализ документации, трудовой метод, алгоритмическое (или операционно-структурное) описание трудового поведения, биографический метод, анализ продуктов деятельности (ошибок и рекордов), метод критических инцидентов, экспертных оценок, эксперимент, статистический метод.

Психологические типологии профессий: классификация профессий, созданная в целях профориентации и профконсультации; классификация по степени тяжести труда, по степени интеллектуальной сложности; классификации профессий в целях профессиональной психодиагностики, построенные на основе факторного и кластерного

анализа, метода распознавания образов; типологии трудовых задач в инженерной психологии и др.

Тема 4. Развитие человека в трудовой деятельности

Развитие человека как субъекта труда и профессиональный жизненный путь. Этапы (стадии) развития человека как субъекта труда в онтогенезе. Жизненный путь профессионала, варианты профессиональных карьер. Нормативные кризисы профессионального развития личности.

Психологические основы трудового и профессионального воспитания. Возможности формирования системы профессиональных ценностей, профессиональных интересов, направленности личности, общетрудовых умений (планирования собственной деятельности, самоконтроля, саморегуляции, волевых усилий по преодолению препятствий, трудностей и др.). Методика дифференцированной оценки психологической структуры труда (психологических признаков сознания субъекта труда) и ее использование в практике трудового и профессионального воспитания. Другие методы диагностики и коррекции трудных учащихся.

Психологические основы профессиональной подготовки и переподготовки**.** Психологический анализ профессии в создании модели специалиста, в совершенствовании содержания программы профессионального обучения. Профессиональный опыт, квалификация, знания, умения, навыки. Кривые развития навыков в процессе упражнения. Явления переноса навыков (положительного и отрицательного). Автоматизация навыков и автоматизм. Использование теории поэтапного формирования умственных действий в профессиональном обучении. Идеи программированного обучения в профессиональной подготовке. Системный подход в профессиональном обучении.

Тема 5. Психологические особенности труда в условиях организации

Индивидуальный стиль трудовой деятельности. Концепция интегральной индивидуальности, уровни исследования индивидуальности. Индивидуальный стиль деятельности как системообразующая функция интегральной индивидуальности. Эффективный индивидуальный стиль трудовой деятельности и «псевдостиль». Методы и принципы исследования индивидуального стиля трудовой деятельности. Пути и способы формирования эффективного индивидуального стиля трудовой деятельности. Опыт изучения и формирования индивидуального стиля в психологии труда как вариант индивидуализации профессиональной подготовки.

Профессиональная пригодность как свойство системы «субъект-объект». Структура субъектных факторов профпригодности. Природа способностей как продукта социализации индивида в системе внешних и внутренних (в том числе биологически детерминированных) условий. Относительная и абсолютная профпригодность. Психологически обоснованные способы оптимизации соответствия человека требованиям профессии (профессиональный отбор, профессиональная ориентация и консультация по выбору профессии, профессиональное обучение, рационализация труда).

Психологические основы профотбора, расстановки и аттестации кадров, выдвижение резерва кадров в организациях. Проблема стабилизации кадрового состава организации, анализ причин чрезмерной текучести кадров. Аттестация трудовых постов (должностей) в организации на основе методов профессиографии. Программы перемещения кадров в организации. Аттестация работающего персонала. Выдвижение кадрового резерва.

Тема 6.Стрессы и конфликты в профессиональной деятельности

Общее представление о функциональных состояниях работника. Две основные группы психических функциональных состояний. Теоретический аспект проблемы

функциональных состояний (Ю.М.Забродина). Проблема управления функциональным состоянием работника (Л.Г. Дикая, Л.П. Примак). Проблема стресса и дистресса в труде. Виды профессионального стресса. Стрессовые сценарии. Техники саморегуляции в условиях коммуникативного профессионального стресса (по Н.В. Самоукиной). Конфликты. Виды конфликтов. Способы разрешения конфликтов.

Тема 7.Основы профессионального самоопределения и образования

Профориентация как комплексная социальная проблема. Психологические аспекты профориентации молодежи и реориентации безработных. Типы профессиональных карьер. Выбор профессии как проектирование профессионального жизненного пути. Индивидуальная профконсультация как условие активизации профессионального самоопределения. Общая структура и типы индивидуальных ситуаций выбора профессии, условия создания приемлемого личного профессионального плана. Задачи профконсультации, принципы и методы работы психолога-практика в роли профконсультанта. Активные методы (игры) в профориентации и профконсультации. Психологическая и врачебная профконсультация. Анализ возможностей и ограничений в отношении точности и дальности профконсультационного прогноза.

Проблемы управления трудовыми ресурсами в рамках организации, района, города, области, государства.

Тема 8. Менеджер как субъект труда

Технология работы менеджера в центрах оценки персонала. Организационные формы работы по профессиональному подбору кадров в организациях (юридические и этические нормы). Хоторнские эксперименты, концепция человеческих отношений в научном управлении и проблема удовлетворенности трудом; проекты гуманизации труда, оценка качества труда в организационном проектировании. Содержательно-структурные и процессуальные концепции трудовой мотивации, их достоинства, ограничения и пути использования в практике работы с персоналом. Классификация мотивационных ожиданий оптанта при выборе профессии.

Методы диагностики мотивационных образований (оценка субъективной значимости элементов трудовой деятельности, оценка своеобразия ценностных ориентации, преобладающих мотивов труда, профессиональных интересов, смысложизненных ориентации личности).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: опрос, доклады / сообщения, тестирование.
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы.

4.1.2. Зачет проводится с применением методов (средств).

Зачет проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для лекции-дискуссии:

1.Как соотносится предмет психологии труда с предметом психологии?
2.Назовите основные и вспомогательные проблемы психологии труда.
3.Что такое "эргономика"?
4.Как соотносятся эргономический и психологический подходы к изучению трудовой деятельности?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1.История психологии труда и смежных психологических направлений в России конца XIX—первой половины XX в
2.Психология труда, индустриальная и организационная психология за рубежом. Гуманистическое направление менеджмента. Школа «человеческих отношений»
3.Системный подход в менеджменте.
4.Ситуационный (или релятивистский) подход в научном менеджменте.
5.Концепции креативной, развивающейся, обучающейся организации.
6.Направления зарубежной прикладной психологии, обслуживающие теорию и практику менеджмента.
7. Психология труда в России второй половины XX-начала XXI в
8.Назовите основные разделы психологии труда.
9.Что объединяет и отличает такие дисциплины, как психология труда, менеджмент, организационное поведение, организационная психология, психология управления, экономическая психология?
10.Каковы основные проблемы современной отечественной психологии труда?
11. Назовите основные школы научного менеджмента и их представителей.

Темы докладов и сообщений

1.Методы построения теории в психологии труда.
2.Эмпирико-познавательные методы. Методы диагностики. Методы анализа и интерпретации эмпирических данных. Возможности и ограничения, правила применения эмпирико-познавательных методов.
3.Преобразующие, или конструктивные, методы психологии труда: методы обучения, развития субъекта труда; консультирование; методы коррекции поведения, состояния субъекта труда;
4.Методы реконструкции рабочего пространства, органов управления и средств индикации, режима труда и отдыха, способов планирования труда, нормирования и контроля.
5.Проблема предмета и метода психологии труда
6.Эргономика и ее задачи
7.Этический "парадокс" предмета и метода психологии труда

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Ответьте письменно на вопросы. Обоснуйте свою точку зрения.
1.Существовала ли в дореволюционной России психология труда как отрасль науки?
2.Какие задачи практики выдвигались дореволюционными инженерами и требовали научно-психологических знаний?
3.Какие задачи, связанные с психологическими знаниями, ставили дореволюционные врачи и физиологи?
4.Какого рода психологические знания требовалось разрабатывать в области общего и профессионального образования дореволюционной России?
5.Что такое НОТ? Почему «нотовское движение» в нашей стране получило развитие в 20-е гг. XX в. и было свернуто в 30-е гг.?
6.Как назывались научные дисциплины, изучавшие человека в труде, в России 20-х гг. XX в.?

7.Кто был лидером советской индустриальной психотехники?
8.Когда было свернуто психотехническое движение в нашей стране и что послужило ближайшей причиной этого события?
9.В чем состояли положительные достижения отечественной индустриальной психотехники?
10.Когда в нашей стране возобновились исследования в области психологии труда?
11.Что объединяет и отличает психологию труда, инженерную психологию и эргономику?

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, зачету.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. Предмет психологии труда – это:
а) труд человека;
б) субъект труда, т.е. работник;
в) производственная деятельность;
г) трудовой процесс;
2. Общим методом психологии труда является:
а) наблюдение;
б) эксперимент;
в) исследование и развитие субъекта труда;
г) беседа;
3. Основные направления (разделы) изучения человека в трудовой деятельности, выделенные Пряжниковым Н.С. и Пряжниковой Е.Ю. (укажите лишнее):
а) психология труда в традиционном понимании;
б) инженерная психология;
в) психология управления;
г) профориентация;
д) профессиональное образование;
е) психология здоровья;

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для лекции - дискуссии

1.Чем принципиально отличаются философское и психологическое представления о труде?
2.Учитель химии в средней школе - это профессия, специальность, трудовой пост или должность? А директор средней школы?
3.Что определяет субъективную значимость труда?
4.Может ли быть удовлетворен жизнью безработный?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Житейские и философские представления о труде.
2. Психологическое понимание труда и профессии.
3. Проблема субъективной значимости, удовлетворенности трудом и трудовой мотивации
4.Объекты труда и их основные разновидности (биологические системы, неживые природные и технические системы, социальные и знаковые системы, формы художественного отображения действительности).

Темы докладов и сообщений

1.Орудия труда.

2.Средства труда.
3.Соврменные средства труда. Психологические признаки субъекта труда (в отличие от субъекта игры, учения).

Доклады - презентации

1.Теоретические модели индивидуального и группового субъекта труда. Субъект труда как многопризнаковая разноуровневая система.
2. Уровни изучения субъекта труда: деяния (отдельная деятельность) как целостный цикл (этап) трудовой деятельности; психологические действия и операции, психические функции и процессы.
3.Психические регуляторы трудовой деятельности: знания, умения, профессиональный опыт, представления, образы, ценностные ориентации, интересы, цели и мотивы, сознание Я и профессиональное самосознание.
4. Внутренние условия и средства деятельности субъекта труда: (профессионально важные качества — свойства интегральной индивидуальности разных уровней: способности, свойства психических процессов, темперамента, характера, личности, возрастные особенности).

Практико-ориентированные задания

1. Составьте перечень служебных обязанностей менеджера по персоналу в организации.
2. Составьте перечень служебных обязанностей менеджера по персоналу, работающего в составе группы, отдела (работы с персоналом, развития персонала, отдела кадров).
3.Выделите и опишите особые и экстремальные условия деятельности менеджера(психолога) в организации (внутреннего консультанта).
4. Разработайте варианты оптимальной тактики поведения и деятельности менеджера по персоналу в разных условиях труда.

Тестовые задания

1. Субъектом труда является:
1) Человек, имеющий высокие показатели профессиональной деятельности, профессиональный и социальный статус постоянно нацеленный на саморазвитие и самосовершенствование, на новые личностные и профессиональные достижения.
2) Человек, познающий внешний мир и воздействующий на него своей трудовой деятельностью.
3) Авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в коллективе.
2.Структура основных компонентов человека как субъекта труда:
1) Личностный статус.
2) Индивидуально-личностные свойства (профессионально важные качества, способности, характер, пол, возрастные особенности и т. п.).
3) Функциональные состояния (работоспособность, монотония, утомление и т. д.).
4) Коммуникативное взаимодействие.
3. Эргастическая система включает в себя:
1) Производственная среда.
2) Руководитель предприятия.
3) Субъект труда.
4) Организация.
5) Предмет труда.
6) Орудия труда и средства труда.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для лекции-дискуссии:

1. Как соотносятся понятия "профессиограмма", "психограмма" и "аналитическая

профессиограмма"?
2. Чем различаются информационная и диагностическая профессиограммы?
3. Можно ли однозначно утверждать, что предложенная Е.А. Климовым "формула профессий" является разновидностью профессиограмм?
4.Что такое "трудовой метод" в изучении профессиональной деятельности?
В чем сложности корректно организованного профотбора? Приведите аргументы "за" и "против" использования стандартизированных опросников и тестов в профотборе.

Вопросы для устного опроса к обсуждению на практическом занятии

1. Понятия: «профессиограмма», «психограмма», «модуль профессии», «модель специалиста», «формула профессий».
2. Методы и различные схемы профессиографирования.
3. «Аналитическая профессиограмма» и общая схема профотбора
4. Уровни анализа трудовой деятельности «Формула профессии». Схема анализа профессии и варианты ее использования в групповой работе и в индивидуальной профконсультации.
6. Трудности изучения профессиональной деятельности в условиях современной России
7. Самая главная (наиважнейшая) проблема профессиографии и психологии труда
1. "Трудовой метод" в изучении профессиональной деятельности.
2. В чем сложности корректно организованного профотбора?

Темы докладов и сообщений

1.Профессиограмма и психограмма
2.Основные методы изучения профессий и человека в труде
3.Трудовая деятельность как система
4.Трудности изучения профессии в условиях современной России
5.Классификация профессий Е.А. Климова.
6.Проблемы индивидуально-психологических различий (Лазурский А.Ф., Шпильрейн И.Н., Геллерштейн С.Г.) и связанные с ними проблемы профподбора и профессиональной консультации (Ф.А. Ковтунова, К.И. Сотонин, А.М. Мандрыка).
7. Психологическое профессиоведение.
8. Вопросы психологии воздействия (проблемы пропаганды, агитации, рекламы…).

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Выберите любую профессию и разработайте для нее профессиограмму по схеме:
1.Как называется работа и в чем она состоит (ее существенные характеристики).
2.Какова эффективность (основные критерии эффективности) и цель работы.
3.Что является предметом труда (над чем работают).
4.Каким способом (как) выполняется работа (каков технологический процесс).
5.На основании чего делается работа (нормативная и производственная документация).
6.Каковы конкретные критерии оценки труда.
7.Какая необходима квалификация.
8.При помощи каких средств выполняется работа.
9.В каких условиях выполняется работа.
10.Какова организация труда (график работы, трудовые смены, баланс труда и отдыха)
Задание 2.Приведите аргументы "за" и "против" использования стандартизированных опросников и тестов в профотборе.
Задание 3. Проанализировать с помощью "Схемы анализа профессии" (см. Приложение 6) несколько профессий (по своему усмотрению). По возможности, провести игру "Угадай профессии" с небольшой группой участников или провести индивидуальную профконсультацию с использованием "Схемы анализа профессии" со знакомым человеком.
Задание 4. Составить аналитическую профессиограмму для любой профессии (по своему усмотрению), используя более упрощенную схему: профессиональная задача -

психологическая характеристика выполнения данной задачи - требуемые профессионально важные качества (ПВК) (см. Приложения 2). В качестве помощи при составлении аналитической профессиограммы можно воспользоваться перечнем основных качеств человека (см. Приложение 1). Попробуйте также самостоятельно подобрать для исследования каждого качества соответствующие психодиагностические методики.

Перечень основных профессионально важных качеств, используемых при составлении аналитической профессиограммы:

- Мышление, интеллект:
продуктивное (творческое) - репродуктивное;
наглядно-образное;
наглядно-действенное;
словесно-логическое (вербальное и невербальное);
практическое и теоретическое;
интуитивное - логическое;
общая эрудиция;
специальные (конкретные) знания и мыслительные умения.
-Восприятие, пороги чувствительности:
зрительное, цветоразличение;
слуховое;
тактильное;
кинетическое;
вкусовое;
межличностное, социальное.
-Память, объем памяти, скорость запоминания:
произвольная и непроизвольная;
долговременная, кратковременная;
сенсорная (до 1 секунды): иконическая (зрительная) и эхотическая (слух);
логическая;
образная;
эмоциональная;
сенсомоторная (двигательная).
- Внимание, переключаемость, объем внимания:
произвольное (концентрация внимания) и непроизвольное;
устойчивое и неустойчивое.
-Свойства нервной системы:
сила;
подвижность;
уравновешенность;
лабильность и динамичность.
-Двигательные характеристики:
координация движений (по конкретным двигательным органам);
тремор рук;
скорость реакции.
- Коммуникативные характеристики:
экстравертированность - интровертированность (связано со свойствами нервной системы);
организаторские способности, готовность к лидерству;
коммуникативные способности, обаяние;
речь: внешняя - внутренняя, вербальная - невербальная, устная - письменная; высота, сила, тембр голоса;
коммуникативная воспитанность и такт;
чувство юмора, остроумие.

- Мотивация:
профессиональные интересы и склонности;
устойчивость мотивов;
согласованность, непротиворечивость мотивов.
- Ценностно-нравственные характеристики:
соотношение профессиональных и внепрофессиональных ценностей;
иерархия ценностей (общая и профессиональная);
смыслы профессиональной деятельности и их соответствие общим жизненным смыслам;
уровень осознания этих смыслов;
доброта;
бескорыстие;
честность, порядочность;
обязательность, ответственность, исполнительность;
самокритичность.
- Волевые характеристики:
смелость, решительность;
целеустремленность;
осмысленность ответственных действий;
эмоциональная устойчивость;
склонность к риску.
- Эстетическое чувство, художественный вкус:
конкретные эстетические способности (музыкальные, художественные, моторные и др.);
продуктивная и репродуктивная художественная ориентация.
- Профессиональный и жизненный опыт:
способность разумно осмысливать трудные жизненные и профессиональные ситуации;
способность разумно действовать в трудных ситуациях.
- Психофизиологические характеристики человека:
физическая сила;
выносливость;
утомляемость.

Задание 5. Провести сравнительное наблюдение за доступной для этих целей деятельностью какого-либо работника (по своему усмотрению) по схеме, представленной в приложении (см. Приложение 3).

Задание 6: Провести анализ ошибок деятельности какого-либо профессионала (по своему усмотрению) по схеме, представленной в приложении (см. Приложение 4).

Задание 7. Исследовать с помощью трудового метода работу основные (простые) особенности какого-либо несложного (и доступного) профессионального труда (по своему усмотрению) и постараться дать предложения по оптимизации данного труда (см. Приложение 5).

Для выполнения заданий используйте приложения учебника Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. «Психология труда».

.

Тестовые задания

1. Профессиографией называется:

1) Документ, представляющий собой описание социально - экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии.

2) Комплексный метод изучения и описания содержательных и структурных характеристик профессий в целях установления особенностей взаимоотношения субъекта труда с компонентами деятельности (ее содержанием, средствами, условиями, организацией) и ее функционального обеспечения.

3) Характеристика требований, предъявляемых профессией к психике человека.

2. Профессиограммой называется:
1) Документ, представляющий собой описание социально - экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии.
2) Комплексный метод изучения и описания содержательных и структурных характеристик профессий в целях установления особенностей взаимоотношения субъекта труда с компонентами деятельности (ее содержанием, средствами, условиями, организацией) и ее функционального обеспечения.
3) Характеристика требований, предъявляемых профессией к психике человека.
3. Психограммой называется:
1) Комплексный метод изучения и описания содержательных и структурных характеристик профессий в целях установления особенностей взаимоотношения субъекта труда с компонентами деятельности (ее содержанием, средствами, условиями, организацией) и ее функционального обеспечения.
2) Характеристика требований, предъявляемых профессией к психике человека.
3) Процесс определения эффективности деятельности сотрудников на конкретных рабочих местах, направленный на достижение целей организации.
4. Специального профессионального отбора требуют профессия:
1) Геолога.
2) Летчика.
3) Следователя.
4) Журналиста.
5. Расстановкой кадров называется:
1) Процесс распределения человеческих ресурсов в масштабе организации в соответствии с ее актуальными задачами, перспективными целями, индивидуальными особенностями и подготовленностью субъектов.
2) Способ управления персоналом, заключающийся в периодическом или эпизодическом «горизонтальном» перемещении работников, частичном или полном изменении их трудовых функций, служебных обязанностей и прав без изменения положения в служебной иерархии.
3) Процесс практического выделения из имеющихся кандидатов тех, которые способны в данных условиях обеспечивать наиболее эффективное выполнение возложенных на них задач.
6.Ротацией кадров называется:
1) Процесс распределения человеческих ресурсов в масштабе организации в соответствии с ее актуальными задачами, перспективными целями, индивидуальными особенностями и подготовленностью субъектов.
2) **Способ управления персоналом, заключающийся в периодическом или эпизодическом «горизонтальном» перемещении работников, частичном или полном изменении их трудовых функций, служебных обязанностей и прав без изменения положения в служебной иерархии**.
3) Процесс практического выделения из имеющихся кандидатов тех, которые способны в данных условиях обеспечивать наиболее эффективное выполнение возложенных на них задач.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Развитие человека в трудовой деятельности

Вопросы для лекции - дискуссии

1.Нормативные кризисы профессионального развития личности.
2.Биографический метод в изучении кризисов профессионального развития. 3.Психология труда и акмеология.

4.Критерии подбора видов и форм труда, наиболее эффективных для формирования и сохранения социально-ценных качеств личности и коррекции отклонений в ее развитии.
5.Психологическая оптимизация методов профессионального обучения**.**

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Основные этапы развития субъекта труда**.**
2. Проблема формирования индивидуального стиля трудовой деятельности**.**
3. Проблемы развития профессионального самосознания**.**
4. Кризисы профессионального становления**.**
5. Проблема профессиональных деструкций**.**
6. "Акмеологический подход" в исследовании развития профессионала **.**

Темы докладов и сообщений

1.Активные методы обучения.
2.Психологические требования к созданию тренажеров и других обучающих систем.
3.Методы и критерии оценки уровня сформированности профессионала. Изменение структуры профессионально важных качеств в процессе становления профессионала.
4.Опыт формирования и развития профессионально важных качеств, способностей, умений.
5.Психологические вопросы адаптации новых работников в организациях, переподготовки кадров, а также адаптации кадровых сотрудников к нововведениям.
6.Опыт А. С. Макаренко по перевоспитанию трудных подростков в процессе общественно полезного коллективного труда.
7.Проблемы развития профессионала, трудового обучения и воспитания (А.С. Макаренко - о соединении труда и игры).

Практико-ориентированные задания

Задание 1.Письменно ответьте на вопросы:
1.Какое значение для профессионального и жизненного самоопределения имеет поиск идеалов?
2.Что имел в виду Э.Эриксон, когда говорил, что для подростка в поиске социальных ценностей важна "аристократия" и "идеология"?
3.Что такое "элитарные ориентации" самоопределяющейся личности?
4.Как проявляются элитарные ориентации в профессиональном самоопределении, труде и творчестве?
5.В чем проявляется противоречивость представлений о путях к "успеху" у подрастающего человека?
6.Приведите примеры неизбежных внутренних компромиссов на пути к профессиональному успеху на разных этапах развития профессионала.
7.Приведите примеры разных оснований при оценке жизненного успеха.
8.Что такое "оптация" и кто такой "оптант"?
9.Как формируются профессиональные цели и мотивация?
10.Как формируется индивидуальный стиль труда?
11.В чем суть профессионального кризиса?
12.Чем характеризуется кризис профессионального выбора у подростка?
13.В чем суть профессиональных деструкций?
14.Приведите примеры профессиональных деструкций в управленческих профессиях.
Задание 2 Опишите, выделенные А.К. Марковой противоречивые (амбивалентные) тенденции, влияющие на становление профессионала**.**
Задание 3.Опишите кризисы профессионально развития по Э.Ф. Зееру, по Г. Шихи, по Н.С.Пряжникову**.**

Тестовые задания

1. Профессиональная идеология - это "система утверждений, находящихся вне категорий истины и направленных на обоснование общественного положения, статуса,

профессиональной, или ……"
2. Социально-профессиональная идентификация - это "отождествление индивидом себя……."

Типовые оценочные материалы по теме 5. Психологические особенности труда в условиях организации

Вопросы для опроса на практическом занятии

1.Аттестация трудовых постов (должностей) в организации на основе методов профессиографии.
2. Программы перемещения кадров в организации.
3.Аттестация работающего персонала.
4.Выдвижение кадрового резерва.
5.Методы оценки успешности профессиональной деятельности.

Темы докладов и сообщений

1.Профессиональный отбор. Этапы разработки системы прогнозирования профессиональной эффективности.
2.Методы диагностики профессиональных способностей.
3.Требования к методам диагностики и прогноза профессиональной эффективности (валидность, надежность, дифференцированность, экономичность).

Практико-ориентированные задания

Задание 1.Познакомьтесь с результатами опроса, приведенными ниже (информация взята с сайта http://news.rambler.ru/10738234/).

Как живется россиянам в коллективе? Часто ли они ссорятся и что становится причиной ссор, если таковые случаются? Способны ли пожертвовать своими интересами ради коллектива? Два интернет-портала по поиску работы провели небольшие исследования, попросив работающих россиян ответить на эти и другие вопросы. Мужчины ссорятся с коллегами чаще.

Всероссийский опрос, проведенный порталом по поиску работы Joblist.ru показал, что постоянно ссорятся с коллегами на работе только 6% россиян. Большинство (41%) ссорятся с коллегами только пару раз в год, а каждый четвертый опрошенный (24%) утверждает, что вообще не ссорится с коллегами.

Выяснилось также, что 78% наших сограждан ссорится с коллегами только из-за рабочих вопросов, а вот личные отношения становятся причиной ссор в 33% случаев. Причем, 47% россиян ссорятся с коллегами без свидетелей, а вот 41% предпочитает выяснять отношения прилюдно.

Россияне, которые не ссорятся с коллегами, объясняют свою миролюбивость хорошей выдержкой (44%) и отсутствием поводов (41%). А вот каждый пятый считает, что ссориться с коллегами вообще бесполезно.

Стоит отметить, что мужчины ссорятся с коллегами чаще, чем женщины (84% против 66%). В каждом десятом случае (9%) ссоры доводили работников до штрафа или выговора.

Коллективизм — это миф

Еще один опрос, который был проведен сайтом Job.ru показал, что большинство работников избегают крайностей в отношении с коллективом. Более двух третей (75,63%) пользователей, принявших участие в опросе, заявили, что готовы жертвовать своими интересами во имя коллектива в разумных пределах, то есть пока личные интересы не будут затронуты слишком сильно.

Более 15% в той или иной мере заявили, что не собираются подчиняться мнению большинства: около 7% позиционируют себя отдельно от остальных, «сами по себе», чуть более 8% принципиально отказываются поступаться своими интересами.

Значительно меньше оказалось тех, кто готов пожертвовать своими интересами ради

коллектива — суммарно таковых оказалось чуть менее 9%. При этом 7,17% опрошенных подчиняются интересам коллектива из боязни противопоставлять себя большинству, и лишь 1,79% готовы поступать так из соображений выгоды.

Результаты опроса показывают, что распространенный в советские годы стереотип о коллективизме россиян во многом является мифом, — считает шеф-редактор Job.ru Андрей Рябов. Точно таким же мифом является и то, что россияне живут по принципу «каждый за себя».

«Люди редко вписываются в идеальные образы, чаще всего они руководствуются элементарным здравым смыслом, а не какими-то идеалами коллективистского или индивидуалистского толка. Отечественные работники сохраняют разумный баланс между эгоизмом и альтруизмом, подчиняюсь коллективу только тогда, когда это не противоречит их базовым интересам, что является вполне разумной тактикой», — полагает Андрей Рябов.

Как найти общий язык с начальством? Я работаю в школе. После уроков вся на нервах, еле дотягиваю день. После работы не хочу никого видеть. Я не хочу встречаться с начальством и коллегами, так как боюсь сказать что то не так. У меня какое-то волнение, постоянные конфликты. Что делать?

Как решить ситуацию на работе? Узнала о повышении на работе оклада своего коллеги, которого я же и обучала, так обидно стало почему мне не подняли?. Как грамотно построить диалог с директором о повышение заработной платы или вообще просто уволиться, за себя просить как будто милостыню просишь. Подскажите пожалуйст,а как быть? Выразите свое отношение к прочитанному.

Задание 2.Разработайте мероприятии по улучшении. Социально - психологического климата в коллективе.

Название мероприятия	Содержание мероприятия

Типовые оценочные материалы по теме 6. Стрессы и конфликты в профессиональной деятельности

Вопросы для лекции - дискуссии:

1.В чем положительные и отрицательные последствия стресса на работе?

2.Каким образом связана проблема стресса (дистресса) с проблемой удовлетворенности трудом (по Г.Селье)?

3.Что общего в понимании и в механизмах профессионального стресса и конфликта в организации?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1.В чем главная сложность исследования функциональных состояний работника?

2.Каковы основные правила остановки "болтливого собеседника" в деловых отношениях (по Н.В.Самоукиной)?

3.Чем характеризуется "конфликтная личность бесконфликтного типа"?

4.Что значит "управлять конфликтом"?

5.Назовите основные неконструктивные способы ("уловки") организации и проведения производственного собрания, способствующие развитию деструктивности конфликтных отношений.

6.Обозначьте основные условия перехода от конфликта к сотрудничеству в условиях организации.

Темы докладов и сообщений

1. Понятие функционального состояния. Виды функциональных состояний. В чем главная сложность исследования функциональных состояний работника?
2. Диагностика функциональных состояний, ее основные принципы.
3. Регуляция функциональных состояний

4.Организационные конфликты.
5.Роль руководителя в разрешении конфликтов.
6.Медиация как технология разрешения конфликтов в трудовой сфере.
7.Проблемы утомления и работоспособности человека (Л.Л. Васильев, А.А. Ухтомский, Д.И. Шатенштейн).
8.Типология конфликтных работников.

Практико-ориентированные задания

Задание1. Заполните таблицу.

№ п\п	Вид функционального состояния	Диагностика	Профилактика

Задание 2. Сделайте дизайнерский проект комнаты психологической разгрузки на предприятии.

Задание 3. Проанализируйте предложенные ситуации, дайте рекомендации психолога.

Конфликт с сотрудником. Я уже несколько лет работаю в государственной организации. Когда я устраивалась (в возрасте 21 г.), организация была еще совсем небольшая и коллектив соответственно тоже, и кроме директора, инженера и меня (специалист) были только техслужащие. Год назад, взяли еще одного специалиста - молодой человек Владимир на 4 года старше меня, и буквально через полгода капания на мозги директору (о том, что он незаменимый, что у него большой опыт, что у нас тут все неправильно) его назначили заместителем директора. Сразу после назначения он поменял свое поведение, всеми способами пытается показать, что он руководитель, хотя наша деятельность практически однородна. Обо всех знакомых, работающих в этой же сфере, говорит с пренебрежением - что никто ничего не умеет и ничего не делает. Пытается отдавать поручения (впрочем, я выполняю их), все время пытается подчеркнуть неопытность других (и меня в том числе), хотя многие моменты сам делает неграмотно. Зачастую о сидевшем только что с нами человеке может отозваться отрицательно - мол, он вообще ничего не соображает. Я его не уважаю. Ничего не могу с собой поделать, и как руководителя не воспринимаю. С директором конфликтов не было, но с этим - постоянно что-нибудь: ты вот это не так делаешь, а зачем ты это делаешь (про мое хобби) - столько времени тратишь на это! Хобби - вне рабочего времени. Кстати, с тех пор как Владимир стал замом, в работе у нас произошли не самые лучшие изменения - много бумаг - совершенно не нужных, много мероприятий в которые он ввязывается, также не нужных, много работы, в общем, и много просто липовой работы - тупое переписывание бумажек, он таким образом деньги зарабатывает. Позавчера возник более серьезный конфликт, он попросил оформить два стенда в файе, часть работы я оставила на утро. Когда собиралась вывесить, оставшиеся фотографии, не обнаружила их на месте и подумала что он или второй мой сослуживец их повесили сами, т.к. дело срочное. Вскоре он зашел в мой кабинет и спросил, доделала ли я стенд (я поняла что стенд не доделан, и более того где фотки неизвестно). Он стал упрекать меня снова, и сказал мне, что я не справляюсь с работой, хотя разработка стендов это вообще не относится к моей работе, но я ее выполнила в принципе. Я разозлилась, и сказала, что такую мелочь как вывешивание фотографий ради срочности могли бы доделать сами, ведь ничем особым ни он, ни другой сотрудник заняты не были. Фотки нашлись - уборщица переложила их в другое место. Он начал лечить, что у него много работы, что он был все утро занят, а я вот такая сякая не справляюсь с элементарным. Я конечно вывесила фотки, но в общем, решила сменить работу (предложение есть, причем в каком-то смысле даже интереснее, чем нынешнее) не хочу работать с этим человеком. Подошла к директору с заявлением, а директор наш

расстроился, попросил не увольняться, мотивировал это тем, что я хороший специалист. Но я просто не хочу больше находится в одном помещении с этим Владимиром. Как разрешить ситуацию, подскажите?

Конфликт на работе. Прошу мне помочь разобраться в себе, что ли... Мне 22 года. Работаю на предприятии на протяжении 3-ех лет ведущим бухгалтером, с момента устройства на работу заработал авторитет у коллег, отзывчив, трудолюбив, общителен и могу себя охарактеризовать как человека, постоянно двигающегося вперед, во время отсутствия гл. бухгалтера на предприятии, я исполняю его обязанности. Наш директор создал хороший микроклимат на работе, у нас очень хороший дружный коллектив. Главный бухгалтер устроил свою пассию на работу, в качестве экономиста и мне приходилось обмениваться с ней определенной информацией. С этого момента в нашем отделе постоянно начались ссоры в кабинете с пассией, а уже через нее и с главным бухгалтером. В моем кабинете находится пять человек вместе с пассией и все мы чувствовали отторжение к ней с начала ее прихода. Чувствуя поддержку за своей спиной постоянно бранилась и все просила приказным тоном. Ненавижу проявления превосходства над другими людьми у которых нет ничего - ни знаний, ни должности, ни опыта, зато здесь есть сексуальная связь... Мы ссорились по пустякам, причем организатором этих ссор была пассия, до тех пор, пока я не пошел к директору и не сказал, что так больше продолжаться не может и попросил повлиять на эту даму. Коллеги моего кабинета собрались вместе с директором и гл. бухгалтером в понедельник, где он, директор, лично при всех утверждал, что если так будет продолжаться дальше он ее уволит, что нужно входить в коллектив, поддерживать связь с людьми, а свои нервы оставлять дома и общаться со всеми на равных. В четверг гл. бухгалтер в качестве мести навешал директору лапши на уши в мою сторону, вызвал меня в кабинет директора, где я опроверг все эти гадости подлинными фактами, после чего директор уволил пассию гл. бухгалтера. После того, как мы вышли из кабинета гл. бухгалтер спросил меня: "Зачем ты так со мной?", то есть он на меня наговорил всякой гадости, хотел меня подставить, а по итогу я виноват???? Сейчас отношения натянутые подобно струне с главным бухгалтером и нашим отделом. Т.к. я выполняю львиную долю работы гл. буха он мне ничего фактически не может сделать, поэтому он начал "нападать" на моих коллег, ну а здесь я уже ничего не могу поделать... Как мне дальше быть? Жалко коллег, я их люблю.

Тестовые задания

1. При концептуальных ориентации в исследовании профессионального стресса выделяет:

а) А.Б. Леонова;

б) К.К. Платонов;

в) В.Г. Асеев;

г) В.И. Медведев;

2. Большими энергетическими ресурсами, но низкой активностью обладают представители:

а) гармоничного стиля;

б) накопительного стиля;

в) затратного и экономного стиля;

3. Принцип активного отдыха был сформулирован:

а) Н.М Сеченовым;

б) В.И. Медведевым;

в) К.К. Платоновым;

г) В.Г. Асеевым;

4. Умственную и физическую работоспособность повышает:

а) холод;

б) тепло.

Типовые оценочные материалы по теме 7.Профессиональное самоопределение и образование

Вопросы для лекции-дискуссии:

1. Чем отличаются профессиональное самоопределение от личностного самоопределения?
2. Насколько оправданно в профессиональном консультировании рассматривать построение "образа жизни" человека? Почему?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1.Сущность профессионального самоопределения.
2.В чем сущность профессионального самоопределения?
3. Главная цель профессионального самоопределения.
4. Понятия: профориентация и профконсультация, профессиональное и личностное самоопределение, карьера и профессиональный выбор.
5. Профессиональное самоопределение как поиск смысла в трудовой деятельности.
7. Личное достоинство как высшее (элитное) проявление субъектности в труде.
8. Главная (идеальная) цель и основные задачи профессионального самоопределения.
9. Психологические "пространства" профессионального и личностного самоопределения.

Темы докладов и сообщений

1. Профессиональное образование
2. Различия у разных авторов в типологиях профессионального и личностного самоопределения.
3. Типы и уровни профессионального самоопределения.
4. Основные методы профориентации.
5. Методы активизации профессионального самоопределения.
6. Основные стратегии организации профориентационной помощи.

Доклады – презентации

1. Сущность и основные стратегии профессионального образования.
2. Идеи непрерывного и опережающего образования.
3. Формирование обобщенной ориентировки в целях, предмете, средствах и составе профессиональной деятельности при подготовке рабочих.
4. Психологически вопросы теории учебных тренажеров.
5. Проблема формирования личности профессионала.
6. Студент как субъект учебной деятельности.
7. Особенности вузовского обучения менеджеров.
8. Проблема элитарного профессионального образования.

Практико-ориентированные задания

Задания 1. Разработайте программу профориентации для менеджера. Заполните таблицу.

Таблица 1.Программа профориентации для учащихся классов

№ п\п	Основные виды, направления деятельности	Основное содержание

Задание 2. Проанализируйте биографию двух выдающихся , на ваш взгляд, человек (художников, музыкантов, политиков, ученых), добившихся в своей профессии высоких результатов по следующей схеме.

1.Ф.И.О.
2.Сфера деятельности.
3.Какие результаты достигнуты как профессионалом.
4.Благодаря чему удалось построить карьеру.

Задание 3. Письменно ответить на вопросы:

1.Назовите основные стратегии профессионального образования.
2.Что понимал К.Маркс под "профессиональным кретинизмом" (или "профессиональной

идиотией")?
3.Как соотносятся понятия "непрерывное образование" и "опережающее образование"?
4.В чем особенность вузовского образования ("университетского курса" - по С.И.Гессену)?
5.Назовите основные проблемы элитарного образования в условиях современной России.
6.Как Вы считаете. Правомерно ли вообще говорить об элитарном профессиональном образовании? Почему?
7.Какие основные проблемы возникают перед преподавателем, когда он пытается рассматривать со студентами нравственные проблемы их будущей профессиональной деятельности?
8.В чем заключается главная цель профессионального самоопределения?
9.Чем различаются "жизненные сценарии" и "жизненные стратегии" (по Э.Берну)?
10.В чем сущность "рыночной ориентации" личности (по Э.Фромму)?
Чем, по-Вашему, могут объясняться различия у разных авторов в типологиях профессионального и личностного самоопределения?
11.Как бы Вы обосновали необходимость рассмотрения с самоопределяющимся клиентом различных психологических "пространств" профессионального выбора? Что такое вообще "психологическое пространство" профессионального самоопределения?
12.В чем сущность стратегий самообмана при оказании помощи в профессиональном самоопределении?

Типовые оценочные материалы по теме 8. Менеджер как субъект труда.
Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Специфика, особенности управленческой деятельности.
2. В чем заключается главная сложность построения "модели специалиста" менеджера-практика?
3. Какие основные "кризисы разочарования" можно выделить в ходе профессионального образования и дальнейшего развития менеджера?
4. Ответственность за нарушение профессиональной этики.

Практико-ориентированные задания

Задания1. Приведите примеры профессиональных деструкций в управленческих профессиях. Заполните таблицу.

Профессиональные деструкции в управленческих профессиях

Деструкция	Профилактика

Задания 2. Разработайте памятку-рекомендацию руководителю, менеджеру «как сохранить свое психическое здоровье»

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки опроса на практическом занятии:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений, докладов:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки практических (практико-ориентированных) заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет

междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-5	способен проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества в социально-историческом и философском контекстах, соблюдать нормы этики и использовать дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	УК ОС-5.1.2*	способность проявлять гибкость и корректность при взаимодействии с учетом психофизиологических особенностей.
		УК ОС-5.1**	способность проявлять гибкость и корректность при взаимодействии с учетом психофизиологических особенностей
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.2*	способность формировать эффективную траекторию личностного и профессионального саморазвития на основе методов психологии труда
		УК ОС-6.1.2**	способность формировать эффективную траекторию личностного и

			профессионального саморазвития на основе методов психологии труда
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала, администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.1	способность осуществлять оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности с учетом психологических особенностей работника в рамках привлечения, подбора и отбора персонала
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.1	Способность оценивать персонал, анализировать результаты оценки персонала и консультировать персонал по вопросам оценки на основе методов и технологий психологической диагностики
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.1	Способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, их обучения и развития, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника; формировать кадровый резерв, участвовать в организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника.

*- очно-заочная форма обучения, **- заочная форма обучения.

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
УК ОС-5.1.2 УК ОС-5.1	Проявляет гибкость и корректность при взаимодействии с учетом психофизиологических особенностей	Обладает достаточной мотивацией к формированию эффективной траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.

УК ОС-6.2 УК ОС- 6.1.2	Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах психологии труда и самоорганизации (под поставленные задачи)	Обладает достаточной мотивацией к формированию эффективной траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Зачёт с оценкой проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.
ПКс-1.1	Проводит оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности с учетом психологических особенностей работника в рамках привлечения, подбора и отбора персонала	В полном объеме самостоятельно проводит собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКс-2.1	Проводит оценку персонала, анализировать результаты оценки персонала и консультировать персонал по вопросам оценки на основе методов и технологий психологической диагностики Владеет навыками оценки персонала в соответствии с планами организации на основе методов и технологий психологической диагностики. Владеет навыками анализа результатов оценки персонала и консультирования персонала по вопросам оценки.	В полном объеме самостоятельно осуществляет оценку персонала в соответствии с планами организации на основе методов и технологий психологической диагностики. В полном объеме самостоятельно анализирует результаты оценки персонала, используя инструментарий психологической диагностики, и консультирует персонал по вопросам оценки.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКс-3.1	Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников, их обучения и развития, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника; формировать кадровый резерв, участвовать в организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с	В полном объеме самостоятельно разрабатывает планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики; в полном объеме самостоятельно осуществляет формирование кадрового резерва; организацию	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

	учетом психологических особенностей работника Владеет навыками разработки планов профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с учетом психологических особенностей работника; владеет навыками формирования кадрового резерва, организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника (личностных и профессиональных компетенций).	мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики (личностных и профессиональных компетенций).	

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету с оценкой, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Предмет, объект, цели, задачи психологии труда.
2. Проблема предмета психологии труда.
3. Методы психологии труда.
4. Экспериментальные методы психологии труда.
5. Неэкспериментальные методы психологии труда.
6. История развития психологии труда в России.
7. История развития психологии труда за рубежом.
8. Основные этапы развития субъекта труда.
9. Уровни профессионализма.
10. Формирование индивидуального стиля профессиональной деятельности.
11. Развитие профессионального самосознания.
12. Кризисы профессионального становления.
13. Профессиональные деструкции.
14. Психологические детерминанты и уровни профессиональных деструкций.
15. Уровни организации труда (индивидуальный, групповой, организационной, социальный).
16. Основные признаки значимости труда
17. Внешние и внутренние мотивационные факторы.
18. Факторы удовлетворенности трудом.
19. Проблема повышения трудовой мотивации.
20. Определение и роль функциональных состояний.
21. Классификация функциональных состояний.
22. Структура и методические подходы к диагностике функциональных состояний.
23. Виды функциональных состояний.

24. Методы исследования на рабочем месте.
25. Стресс и дистресс в труде.
26. Основные виды профессионального стресса (Н.В. Самоукина).
27. Причины «профессионального стресса».
28. Варианты проявления стресса в труде.
29. Понятие профессиограммы и психограммы.
30. Типы профессиграмм.
31. Содержание и структура профессиграмм.
32. Общая схема профессионального отбора.
33. Типичные ошибки при оценке кандидатов – претендентов.
34. Основные подходы к содержанию и структуре профессиограмм. Методы и схемы профессиографирования.
35. Уровни анализа трудовой деятельности.
36. Особенности профессиональной деятельности психолога, требования, предъявляемые к профессии.
37. Кадровая политика, ее основные этапы.
38. Проблема управления персоналом организации.
39. Технологии и методы управления персоналом в организации.
40. Основные теоретические подходы к проблеме формирования трудовой команды.
41. Особенности трудовой деятельности менеджера. Факторы, влияющие на продуктивность трудовой деятельности менеджера.
42. Профессиональный стресс менеджера. Понятие «профессиональных заболеваний» менеджера.

Типовые практико-ориентированные задания

1. Кризисы профессионального становления.

2.Какие признаки профессиональной деформации можно встретить у представителей социономический профессии. Приведите примеры.

Шкала оценивания

Индикатор оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Обосновывает траекторию личностного и профессионального роста, основываясь на методах психологии труда и самоорганизации (под поставленные задачи)	Студент обладает высокой мотивацией к формированию эффективной траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	**отлично**
	Студент обладает достаточной мотивацией к формированию эффективной траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	**хорошо**
	Студент обладает частичными умениями применения мотивации к формированию эффективной траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	**удовлетворительно**
	Студент не в состоянии применить мотивацию к формированию эффективной траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни Компетенция не сформированы.	**не удовлетворительно**
Владеет навыками проведения собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности	Студент в полном объеме владеет навыками самостоятельно разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с	**отлично**

(профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; проведения оценки соответствия кандидатов требованиям вакантной должности с учетом психологических особенностей работника	учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики; в полном объеме самостоятельно осуществлять формирование кадрового резерва; организацию мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики (личностных и профессиональных компетенций).	
	Студент в достаточном объеме владеет навыками самостоятельно разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики; самостоятельно осуществлять формирование кадрового резерва; организацию мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики (личностных и профессиональных компетенций)	**хорошо**
	Студент частично владеет навыками самостоятельно разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики; самостоятельно осуществлять формирование кадрового резерва; организацию мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики (личностных и профессиональных компетенций)	**удовлетворительно**
	Студент не владеет навыками самостоятельно разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики; в полном объеме самостоятельно осуществлять формирование кадрового резерва; организацию мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника, применяя методики психологической диагностики (личностных и профессиональных компетенций)	**не удовлетворительно**
Владеет навыками оценки персонала в соответствии с планами организации на основе методов и технологий психологической диагностики. Владеет навыками анализа результатов оценки персонала и консультирования персонала по вопросам оценки.	Студент в полном объеме владеет навыками самостоятельного проведения собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	**отлично**
	Студент в достаточном объеме владеет навыками самостоятельного проведения собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением	**хорошо**

	обратной связи; осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	
	Студент частично владеет навыками самостоятельного проведения собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	**удовлетворительно**
	Студент не владеет навыками самостоятельного проведения собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	**не удовлетворительно**
Владеет навыками разработки планов профессиональной карьеры работников, обучения и развития, адаптации и стажировки персонала с учетом психологических особенностей работника; владеет навыками формирования кадрового резерва, организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучения и развития персонала, адаптации и стажировки с учетом психологических особенностей работника (личностных и профессиональных компетенций).	Студент в полном объеме владеет навыками самостоятельно проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществлять оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	**отлично**
	Студент в достаточном объеме владеет навыками самостоятельно проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществляет оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	**хорошо**
	Студент частично владеет навыками самостоятельно проводить собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществлять оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики;	**удовлетворительно**
	Студент не владеет навыками самостоятельно проводит собеседования и встречи с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; осуществлять оценку соответствия кандидатов требованиям вакантной должности применяя методики психологической диагностики.	**не удовлетворительно**

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Зачёт с оценкой принимается в часы, отведенные для зачёта, согласно расписания.

На зачёте с оценкой в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Зачёт с оценкой по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Зачёт с оценкой проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках

соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к Зачёту с оценкой по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к Зачёту с оценкой необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Зачёт с оценкой по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Кейс-задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за зачёт проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для Зачёта с оценкой.

1. Виды функциональных состояний.

2. Какие существуют способы профилактики профессионального стресса. Опишите их.

Пример типового билета для экзамена.

Вопрос 1.Факторы удовлетворенности трудом.

Вопрос 2. Подумайте какую профессию вы хотели бы получить. Выберите методы профессиогрфического исследования.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине **«Психология труда»** предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины «**Психология труда**» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к Зачёту с оценкой. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях

позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачёта.

Написание доклада, сообщения

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка докладов-презентаций; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);

- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1.Психология труда как область знания и научная дисциплина, методы психологии труда. Объект и предмет психологии труда.
2.Теоретические и практические задачи психологии труда.
3.Психологические признаки труда.
4. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности.
5.Связь психологии труда с другими научными дисциплинами.
6.Методы психологии труда.
7.История и тенденция развития прикладной психологии в сфере профессионального труда.
8.Возникновение и развитие практической психологии за рубежом.
9.Тейлоризм и психотехника.
10.Основные этапы развития практической психологии в нашей стране. Современное состояние психологии профессиональной деятельности и тенденции ее развития.
11.Эргатическая система, эргатические функции, трудовой пост в организации и его компоненты.
12.Эргатические функции: духовного производства, производства упорядоченности социальных процессов, производства полезных действий обслуживания и самообслуживания, материального производства.
13.Структура трудового поста. Средства труда как компонент трудового поста.
14.Принцип взаимосоответствия особенностей человека и объективных требований профессии, трудового поста.
15.Основные аспекты понятия «Профессия», «Квалификация» и «Должность».
16.Психологическое профессиоведение.
17.Классификация профессий в психологическом профессиоведении.
18.Профессиограмма и психограмма. Принципы профессиографии по К.К.Платонову.
19.Принцип комплексности в анализе профессии. Цели профессиографии.
20.Основные компоненты профессиональной среды: предмет труда, цель труда и профессиональные задачи, средства и орудия труда, физическая и социальная среда.
21.Профессионально-важные качества личности, общие и специальные способности.
22.Способности и профессиональная успешность.
23.Общие и специальные способности.
24.Развитие и компенсация профессионально значимых свойств.
25.Индивидуально-типологические свойства и индивидуальный стиль деятельности.
26.Профессионально-важные качества: сенсорные и перцептивные, аттенционные, психомоторные, мнемические, имажинитивные, мыслительные, волевые, эмоциональные, коммуникативные.
27.Профессиональная мотивация и удовлетворенность трудом.
28.Классификация мотивов. Основные теории мотивации.
29.Теория потребностей А.Маслоу.
30.Двухфакторная теория трудовой мотивации Ф.Герцберга.
31.Концепция трудовой мотивации Д. Мак-Клелланда.
32.Теория ожиданий В.Врума. Методы диагностики трудовой мотивации.
33.Психология профессиональной работоспособности.
34.Понятие работоспособности. Причины изучения работоспособности. Кривая работоспособности и ее динамика.
35. Классификация рабочих состояний.
36.Функциональный комфорт.
37.Психическое утомление.

38.Психическая напряженность.
39.Отсутствие мотивации. Стресс. Монотония. Тревожность. Индифферентное состояние.
40.Пути оптимизации состояний работоспособности человека в труде. Методы оценки трудовой нагрузки и психодиагностики функциональных состояний.
41.Психология профессиональной подготовки
42.Психологические основы профотбора, расстановки и аттестации кадров.
43.Профессиональный подбор и отбор.
44.Профессиональная пригодность. Аттестация персонала.
45.Этапы разработки системы прогнозирования профпригодности (успешности деятельности). Правила использования методик при профотборе (по Бодрову).
46.Этические принципы в профессиональной психодиагностике. Критерии и способы оценки профессиональной эффективности работника.
47.Способы получения экспертных оценок и пути повышения их точности.Формирование и оценка профессиональных знаний.
48.Формирование профессиональных умений и навыков. Перенос и интерференция навыков.
49.Обучаемость умениям и прогноз профпригодности. Психологические критерии эффективных тренажеров.
50.Опыт развития ПВК и современные направления профессионального тренинга.
51.Методы обучения, используемые в работе с персоналом в современных организациях.
52.Развитие человека как субъекта труда. Индивидуальный стиль трудовой деятельности
53.Структура основных компонентов человека как субъекта труда. Уровни исследования человека как субъекта труда.
54.Периоды профессионального развития человека. Стадии цикла профессионализации (по Е.А.Климову).
55.Кризисы профессионального развития личности. Синдром «эмоционального выгорания» и копинг-стратегии.
56. Нормальное профессиональное развитие и признаки деформации.
57.Концепция интегральной индивидуальности В.С. Мерлина. Исследования индивидуального стиля трудовой деятельности в отечественной психологии.
58.Основные аспекты профессиональной адаптации по Дмитриевой. Этапы профессиональной адаптации. Критерии адаптированности и проявления дезадаптации
59.Субъектные и средовые факторы профессиональной адаптации. Основные виды адаптации.
60.сихологические аспекты рационализации условий труда.
61.Психологическое обоснование режимов труда и отдыха. Принцип активного отдыха по И.М.Сеченову.
62.Психологическое воздействие на работника факторов профессиональной среды: температуры, цвета, функциональной музыки.
63.Методы нервномышечной релаксации, самогипноз и внушение.
64.Профессиональные конфликты.
65.Виды конфликтов в профессиональной деятельности. Источники возникновения профессиональных конфликтов. Этапы в развитии конфликта.
66. Способы разрешения профессиональных конфликтов: функциональные и дисфункциональные. Методы разрешения конфликтов.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);

- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);

- собеседование по индивидуальным заданиям;

- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1.Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика. Учебник для академического бакалавриата - М.: Издательство Юрайт , 2014. - ЭБС "Юрайт" [http://www.biblio-online.ru/thematic/?id=urait.content.319DCF4C-7B68-4D25-A490-85E84FF7A425&type=c pub]

2. Психология труда : учебник для вузов / Е. А. Климов [и др.] ; под редакцией Е. А. Климова, О. Г. Носковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00294-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492050

6.2. Дополнительная литература

1.Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск 1 / В. Н. Абрамова, А. С. Белан, Ю. В. Бессонова [и др.] ; под ред. В. А. Бодров, А. Л. Журавлев. — М. : Институт психологии РАН, 2009. — 615 с. — ISBN 978-5-9270-0159-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/47502.html (дата обращения: 30.09.2019). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2.Манухина, С. Ю. Психология труда: учебное пособие / С. Ю. Манухина. — М. : Евразийский открытый институт, 2011. — 275 с. — ISBN 978-5-374-00221-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/10805.html (дата обращения: 30.09.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

3.Прусова, Н. В. Психология труда: учебное пособие / Н. В. Прусова, Г. Х. Боронова. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1773-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт].

— URL: http://www.iprbookshop.ru/81046.html (дата обращения: 30.09.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

4.Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / А. А. Алдашева, М. В. Бадалова, А. С. Баканов [и др.] ; под ред. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский. — М. : Институт психологии РАН, 2015. — 712 c. — ISBN 978-5-9270-0303-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/51961.html (дата обращения: 30.09.2019). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

6.3. Нормативные правовые документы отсутствуют

6.4. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

6.5. Иные источники отсутствуют

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября 2023* г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 Введение в профессиональную деятельность

(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Авторы-составители:

доцент, доктор социол. наук,
профессор кафедры
естественнонаучных и гуманитарных дисциплин Тулузакова М.В.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

директор по региональному развитию ООО «Портмей» Дорожкин А.В.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

канд. экон. наук,_доцент кафедры экономики и менеджмента Дорожкина Е.Г.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента _ канд. экон. наук Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..……. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 3
3. Содержание и структура дисциплины ……..……..... 4
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)…… 6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 14
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……..... 25

   6.1. Основная литература……..……...……...…… 25

   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 26

   6.3. Интернет-ресурсы…… 26

   6.4. Иные источники ……..…….... 26
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 26

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.02 «Введение в профессиональную деятельность» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Для очно-заочной формы обучения УК ОС - 6.1.2 Для заочной формы обучения УК ОС-6.1.3	способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	Для очно-заочной формы обучения УК ОС - 6.1.2 Для заочной формы обучения УК ОС-6.1.3	на уровне знаний: концепция образования в течение всей жизни (lifelong leaning)
		на уровне умений: формировать программу профессионального саморазвития
		на уровне навыков: освоения технологии обучения в вузе, самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 2 з.е.: (72 - в академических часах, 54 - в астрономических часах).

По очно - заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 25, в астрономических часах – 18,75, на самостоятельную работу в академических часах - 47; в астрономических часах– 32, 25;

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 17, в астрономических – 12,75 часа; на самостоятельную работу в академических часах –55 часов, в астрономических – 41,25.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.02. «Введение в профессиональную деятельность»** изучается **на очно-заочной и заочной форме обучения** - на 1 курсе, 1 семестр.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области социально-гуманитарных наук базовой части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: зачет, контрольная работа

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно - заочная форма обучения								
1	Знакомство с группой	23	2	-	2	1	7	ИЗ, О,Э, ПЗ
2	Содержание подготовки направления «Менеджмент» профиль «Управление персоналом»					1	10	ИЗ, О, Д, ПЗ
3	Нормативно-правовое обеспечение образовательной деятельности. Права и обязанности студента РАНХиГС	15	2	-	2	1	10	ЛД, О, Д, ИЗ,ПЗ
4	Организационная структура управления академией и корпоративная культура академии	15	2	-	2	1	10	Д, ИЗ, ПЗ
5	Технология обучения в вузе	15	2	-	2	1	10	ПЗ, Кол,ИЗ
	Промежуточная аттестация	**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	-	**Зачет, контрольная работа**
Всего в академических часах		**72**	**8**		**8**	**9**	**47**	
Всего в астрономических часах		**54**	**6**		**6**	**6, 75**	**32,25**	
Заочная форма обучения								
1	Знакомство с группой	28	2	-	2	1	11	ИЗ, О,Э, ПЗ
2	Содержание подготовки направления «Менеджмент»					1	11	ИЗ, О, Д, ПЗ
3	Нормативно-правовое обеспечение образовательной деятельности. Права и обязанности студента РАНХиГС	40	2	-	2	1	11	ЛД, О, Д, ИЗ,ПЗ
4	Организационная структура управления академией и корпоративная культура академии					1	11	Д, ИЗ, ПЗ
5	Технология обучения в вузе					1	11	ПЗ, Кол,ИЗ
	Промежуточная аттестация	**4**	**-**		**-**	**4**	-	**Зачет, контрольная работа**
Всего в академических часах		**72**	**4**		**4**	**9**	**55**	
Всего в астрономических часах		**54**	**3**		**3**	**6, 75**	**41,25**	

Примечание:

** - формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад, сообщение (Д), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), практические (практико-ориентированные)задания (ПЗ), коллоквиум (Кол).*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Знакомство с группой

Период создания и направления учебно-методической, научной работы кафедры. Штатный состав кафедры. Презентация преподавателей и студентов. Экскурсия в библиотеку, медицинский кабинет, спортзал. Знакомство с лицами, ответственными за воспитательную работу со студентами. Знакомство с выпускниками кафедры.

Тема 2. Содержание и направления подготовки «Менеджмент» профиль «Управление персоналом»

Федеральный государственный образовательный стандарт и учебный план направления. Квалификационные требования, предъявляемые к выпускнику. Особенности направления «Менеджмент» профиль «Управление персоналом»: соответствие учебного плана специальности требованиям ФГОС. Виды специализаций, реализуемых в рамках данной специальности. Профессии и должности, на которые студент может претендовать после успешного завершения обучения в академии. СУОС направления.

Тема 3. Нормативно-правовое обеспечение образовательной деятельности. Права и обязанности студента РАНХиГС

Основные нормативно-правовые акты, регулирующие образовательную деятельность: Закон Российской Федерации «Об образовании», Федеральный Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

Устав РАНХиГС. Положение о предоставлении академических отпусков. Положения о порядке перевода, отчисления и восстановления студентов. Положения о стипендиальном обеспечении студентов и аспирантов. Положение о старосте группы.

Тема 4. Организационная структура управления и академией корпоративная культура академии

Управление академией, полномочия деканатов, кафедр, функции выпускающих кафедр, учебного отдела. Формы студенческого самоуправления. Научная работа студентов. Воспитательная работа в вузе.

Расписание занятий. Положение о модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов. Положение о самостоятельной работе студентов. Положение о курсовых экзаменах и зачетах. Положение о производственной практике студентов. Положение о преддипломной практике. Положение об итоговой государственной аттестации. Положение о выпускной квалификационной (дипломной) работе. Понятие корпоративной культуры. Осознание себя и своего места в организации. Определение миссии вуза. Формирование стандартов поведения членов организации. Формирование традиций организации. Корпоративные праздники. Символика РАНХиГС. Стиль одежды сотрудников и студентов.

Тема 5. Технология обучения в вузе

Элементы организации учебного процесса. Виды учебной деятельности в ВУЗе. Важнейшие для процесса обучения психические характеристики личности студента. Задача на лекции. Конспектировать - конструктивно записывать материал. Хороший конспект как пособие при подготовке к экзаменам. Основные ошибки при конспектировании лекций. Эффективные способы ведения конспекта. Поведение на семинаре. Поведение на испытаниях (зачет, экзамен). Развитие некоторых навыков умственной работы. Чтение - основное средство обучения. Рекомендации по увеличению эффективности чтения. Активное чтение. Основные недостатки традиционного метода чтения. Быстрое чтение. Планирование времени, классификация задач. Распорядок рабочего дня. Основные правила экономии рабочего времени. Публичные выступления - подготовка и проведение.

Как сделать пребывание в вузе максимально эффективным. Как организовать свою работу в семестре. Как работать на учебных занятиях. Работа с литературой. Как подготовиться к сессии. Культура поведения в вузе. Научно – исследовательская работа студентов. Учебная практика. Производственная практика. Преддипломная практика.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.02. «Введение в профессиональную деятельность» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: опрос, практико-ориентированные задания, коллоквиум
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы, эссе.

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме в виде собеседования и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы опросу на практическом занятии

1. Изучение положений, регламентирующих права и обязанности студента.
2. Знакомство с организационной структурой академии, обретение навыков работы в библиотеке, компьютерном центре, взаимодействия со всеми службами

Темы эссе

«Умные управляют сильными»

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Непосредственно перед началом занятий для вас может наступить время сильных переживаний, обусловленных либо страхом перед неизвестностью, либо волнением. В эти дни, чтобы подготовиться к началу курса, можно отвлечься на ряд полезных и нужных дел: соберите всю имеющуюся у вас информацию и прочитайте ее; проанализируйте свои сильные стороны, составьте их перечень; проанализируйте также свои слабости; уясните свои перспективы. Найдите для себя четкие ответы на следующие вопросы:

«Почему я выбираю данный курс? Что он мне даст, как скажется на моей дальнейшей судьбе?». Это поможет вам запастись надежными доводами в пользу продолжения начатого дела на случай, если вам почему-либо придется туго.

1. Перечислите ваши мотивации к учебе.
2. Как убедить себя в желании учиться?
3. Как у вас прошла адаптация к обучению в вузе?

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Изучение ФГОС и учебного плана направления.
2. Изучение нормативно-правовых актов.

Темы докладов, сообщений

1. Объекты профессиональной деятельности выпускника по направлению «Менеджмент» профиль «Управление персоналом»

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Обучение в вузе отличается от школьного, поэтому вам придется преодолеть ряд трудностей, связанных с привыканием к новым методам учебной деятельности. Основная рекомендация по преодолению трудностей на первых порах обучения — «помоги себе сам». Эта помощь состоит, прежде всего, в смене установки на характер учебных занятий.

Вам надо забыть стереотипы школьного поведения и обучения. Успех учебной работы зависит от умения постоянно анализировать учебную ситуацию, что вызывает затруднения и препятствует эффективному усвоению знаний.

Для этого следует: четко определить цель — чего хотите достичь; осознать то, что имеете в настоящее время; выяснить, какие внешние и особенно внутренние причины мешают достижению цели, вызывают затруднения; определить возможные и наиболее эффективные пути преодоления трудностей и достижения цели.

1. Выработайте свои собственные побуждения к учебе.
2. Составьте свои рабочие планы на семестр.
3. Разработайте критерии самооценки.
4. Определите источники, которые помогут вам в работе.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для лекции - дискуссии

1. Что вы знаете о современной системе высшего образования в России?
2. Какие нормативно-правовые акты регламентируют профессиональную подготовку?

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Определите наиболее приемлемый для себя способ обучения.

1. Представьте себе что-либо из того, что у вас хорошо получается. Неважно, что это будет. Запишите то, о чем вы подумали.

2. Напишите несколько слов о том, каким образом вы достигли своего умения.

3. Теперь, имея в виду то, чему вам необходимо научиться в настоящее время, определите, какое доказательство этого вы в свое время должны будете продемонстрировать. Чем больше вы будете знать об этом, тем в большей степени вы будете готовы продемонстрировать его в нужный момент.

4. Имея в виду то, в чем вы чувствуете себя уверенно, запишите несколько слов, объясняющих, почему вы так думаете. Какого рода свидетельство говорит в пользу такого мнения?

5. В интересах своей будущей учебы составьте план, который помог бы вам обучаться через действие и при этом постоянно чувствовать реакцию других людей.

6. Обсудите с кем-нибудь вышеизложенные вопросы и идеи (друзья, родственники, да почти кто угодно). Посмотрите, не можете ли вы привлечь их к выполнению своих планов по повышению эффективности обучения и в свою очередь помочь им своей поддержкой.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Темы докладов, сообщений

1. Форма, периодичность и порядок промежуточной аттестации обучающихся Балаковском филиале РАНХиГС

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Чтение — это то, чему вам придется уделять много времени в процессе учебы. Умение читать быстро — важное качество, позволяющее усваивать гораздо больший объем материала, чем можно было бы ожидать.

Квалификация читателя определяется богатством арсенала приемов и методов чтения, помогающих ему извлекать и осваивать информацию из текста. Если постоянно заботиться об увеличении их числа, это поможет быстрее и качественнее усваивать самые различные тексты.

Рациональное чтение — это отбор и принятие решения относительно того, надо ли тот или иной материал читать вообще, а если да, то в каком объеме. Следующие вспомогательные вопросы помогут в рационализации процесса чтения.

Что я должен прочитать?
Что я обязан прочитать?
Что я хочу прочитать?
Что я хочу с этим предпринять?
Что можно было бы прочитать позднее?
Что мне вообще не нужно читать?

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к коллоквиуму

Программа коллоквиума

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ (возможные названия разделов)	
1. Текущая ситуация управления	Как я управляю собой сейчас? Как мной управляют другие? Какие способы управления приемлемы? Какие средства управления я использую сейчас?
2. Прогнозирование: желаемая ситуация управления	Как я хочу управлять собой в будущем? Каким может (должно) быть управление мной в процессе жизни и работы? Какие средства управления собой я бы хотел использовать?
3. Ситуация планирования: настоящее и будущее	Как я планирую свою жизнь и деятельность сейчас? Каким должно стать мое планирование в будущем? Какие средства планирования я использовал? Какие средства планирования я буду осваивать и использовать?
4. Ситуация целеполагания	Какие цели и как я ставил перед собой? Достигались ли они? Какие цели я сейчас ставлю перед собой?

	Как я буду обнаруживать продвижение к ним?
5. Ситуация анализа деятельности	Как я анализирую свои действия сейчас? Какие средства я использую для этого? Как я оцениваю качество моего анализа, по каким критериям?
6. Структура моей деятельности	Как устроена моя деятельность в настоящее время? Из каких действий она состоит? Какие средства я использую для этого? Что является результатом моей деятельности? Что мешает и что помогает в моей деятельности?
7. Процесс и результат деятельности	Как и где проходит процесс моей деятельности? Зависит ли результат от процесса и каким образом? Каким образом я управляю ходом процесса деятельности? Как я направляю этот процесс к желаемому результату?

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных функций, которые находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, осуществляются в определенной последовательности. Представьте подобный процесс менеджмента своего рода «кругом правил», наглядно демонстрирующий связи между отдельными функциями менеджмента.

Задание 2. Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Для каждого человека самоопределение и самоутверждение в жизни всегда очень важно, и поэтому люди, точно знающие, что и как делать, являются наиболее преуспевающими. Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и способности.

Да, действительно, очень важно сейчас выяснить, что представляют собой ваши жизненные планы, определяющие ваше существование, а также каковы ваши желания, к исполнению которых вы будете стремиться в ближайшие годы. Даже кажущиеся поначалу нереальными цели могут стать стимулами и ориентирами вашей дальнейшей жизни.

Попытайтесь свести воедино отдельные жизненные планы в общую цель и поставьте задачи последовательного претворения ее в жизнь.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкала оценивания текущей успеваемости

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно

раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценивания коллоквиума

Оценка «отлично» - ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, верно определяет основные понятия, ориентируется во взаимосвязи понятий, свободно владеет материалом.

Оценка «хорошо» - ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, допуская незначительные неточности в ответе, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма ответа.

Оценка «удовлетворительно» - ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой поставленных вопросов, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма ответа возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» - ставится, если студент дает неверную характеристику вопросов коллоквиума, неправильно выбирает алгоритм ответа.

Критерии оценки опроса на практическом занятии:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений, докладов, презентаций, эссе:

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен

детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-6	способен выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Для очно-заочной формы обучения УК ОС - 6.1.2 Для заочной формы обучения УК ОС-6.1.3 УК ОС-6.1	Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
Для очно-заочной формы обучения УК ОС - 6.1.2 Для заочной формы обучения УК ОС-6.1.3 Способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни	Обосновывает траекторию профессионального роста, основываясь на методах самоорганизации (под поставленную задачу) .	Разработан индивидуальный образовательный маршрут Деятельностный – качество построения индивидуальной траектории: Определяет цель саморазвития и самообразования Самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности. Определяет тактику преодоления затруднений	Контрольная работа Зачет проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Основные сведения о современном государственном высшем учебном заведении.
2. История развития кафедры менеджмента и социальных коммуникаций
3. Штатный состав кафедры и основные направления учебно-методической, научной работы кафедры.
4. Федеральный Государственный образовательный стандарт и учебный план направления «Менеджмент». Квалификационные требования, предъявляемые к выпускнику.
5. Закон Российской Федерации «Об образовании».
6. Федеральный Закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»
7. Устав РАНХиГС.
8. Положения о предоставлении академических отпусков, о порядке перевода, отчисления и восстановления студентов, о стипендиальном обеспечении студентов и аспирантов.
9. Деканат и его функции.
10. Кафедры и их функции.
11. Учебный отдел и его функции.
12. Воспитательная работа в вузе.
13. Положение о модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов.
14. Положение о курсовых экзаменах и зачетах.
15. Положение о производственной практике студентов.
16. Положение о преддипломной практике.
17. Положение об итоговой государственной аттестации.
18. Положение о выпускной квалификационной (дипломной) работе.
19. Понятие корпоративной культуры. Символика РАНХиГС.
20. Библиотека и ее функции. Правила пользования библиотекой вуза. Роль библиотеки в организации учебного процесса
21. Медицинский кабинет и его функции.
22. Положение о самостоятельной работе студентов.
23. Основные способы аттестации студента. Требования, предъявляемые к студенту при сдаче зачетов и экзаменов
24. Студенческие сессии: понятие; виды. Поощрение студентов, успешно сдавших сессию.
25. Роль отдельных учебных дисциплин в формировании инструментария менеджера
26. Методы повышения эффективности труда студента во время учебы.

Типовые практико-ориентированные задания

1. Получить хорошую работу — важный шаг на пути успешной карьеры. Но удержаться на полученном месте — задача не из легких, особенно в условиях сильной конкуренции. С чего следует начинать, придя на новую работу?
2. Что бы вы добавили к качествам человека, необходимым для эффективного управления собой?
3. Опишите две жизненные ситуации из вашей личной жизни, когда вы, используя невербальные коммуникации (одежда, поза, жесты, лицо, зрачки, поведение) стали при разрешении ситуации: победителем; неудачником
4. Поясните сущность выражения «Временная компетентность менеджера»
5. Определите различия понятий «управление временем» и «руководство временем» в менеджерской практике.
6. Приведите конкретный пример целеполагания применительно к себе. Установите, для чего оно Вам нужно?

7. Назовите инструменты тайм-менеджмента с помощью которых можно планировать свой день. Приведите примеры использования различных инструментов планирования.

8. Определите сущность подхода к определению целей «Управление собой как компанией».

9. Определите сходство и различие понятий «круг забот» и «круг влияния». Считаете ли Вы правильным расширять свой «круг влияния» до тех пор, пока он не перерастает «круг забот»? Ответ аргументируйте.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Критерии оценивания	**Индикатор оценивания**	**Оценка (баллы)**
Поиск законоположений, непосредственно относящиеся к профессиональному виду деятельности, который нуждается в правовой оценке и регулировании Оценка возможных результатов использования нормативно-правовых документов Определяет цель саморазвития и самообразования Самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности. Определяет тактику преодоления затруднений.	Студент обосновывает траекторию профессионального роста, основываясь на методах самоорганизации (под поставленную задачу) Студент самостоятельно осуществляет поиск и оценку возможных результатов использования нормативно-правовых документов, определяет цель саморазвития и самообразования, анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений *Достигнут высокий уровень формирования компетенций*.	зачтено
	Студент с незначительными затруднениями обосновывает траекторию профессионального роста, основываясь на методах самоорганизации (под поставленную задачу) Студент с незначительными затруднениями осуществляет поиск и оценку возможных результатов использования нормативно-правовых документов, определяет цель саморазвития и самообразования, анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений. *Достигнут продвинутый уровень формирования компетенций*	зачтено
	Студент с ошибками обосновывает траекторию профессионального роста, основываясь на методах самоорганизации (под поставленную задачу) Студент с ошибками осуществляет поиск и оценку возможных результатов использования нормативно-правовых документов, определяет цель саморазвития и самообразования, анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений. *Достигнут пороговый уровень формирования компетенций.*	зачтено
	Студент не способен обосновать траекторию профессионального роста, основываясь на методах самоорганизации (под поставленную задачу) Студент не осуществляет поиск и оценку возможных результатов использования нормативно-правовых документов, не определяет цель саморазвития и самообразования, не анализирует и не классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности, не определяет тактику преодоления затруднений *Компетенции не сформированы*.	незачтено

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Зачет принимается в часы согласно расписания.

На зачет в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 15 минут.

На устный ответ обучающегося на зачете отводится 0,2 академического часа (12 минут).

Зачет по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Зачет проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к зачету по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к зачету необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Зачет по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Кейс-задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

Оценка за зачет проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового задания для зачета.

1. Закон Российской Федерации «Об образовании».

2. Построить «дерево целей» по следующим контрольным точкам:

Как я планирую свою жизнь и деятельность сейчас? Каким должно стать мое планирование в будущем? Какие средства планирования я использовал? Какие средства планирования я буду осваивать и использовать?

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Введение в профессиональную деятельность» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку лекция знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Студент должен иметь некоторый запас знаний, касающихся темы будущей лекции. Для этого ему необходимо познакомиться:

- с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;
- с основными категориями и понятиями, которые будут использованы на лекции;
- с теми дискуссионными проблемами, которые затрагивают тему лекции;
- подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

Алгоритм подготовки подготовка к лекции

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим/лабораторным занятиям. Практическое занятие - одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучаемые углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает:

- изучение материалов лекций, учебников и учебных пособий, первоисточников, материалов, помещенных в электронных средствах информации;
- формирование умения выделять проблемные вопросы и умения отвечать по существу на основные вопросы, сформулированные в планах занятий, а также в индивидуальных формах заданий;
- формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно и убедительно аргументированные и обоснованные выводы;
- при подготовке к практическим занятиям студентам важно выработать навыки самостоятельного поиска научной информации, овладеть навыками составления библиографии (списка литературы) и цитирования источников по изучаемой теме, которые необходимы при составлении докладов, эссе, презентаций проектов и других видов сообщений.

Алгоритм подготовки к практическим занятиям

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию,

ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- выпишите основные термины;

- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у обучающегося должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в

структуре работы;

• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• соответствие оформления требованиям;

• аккуратность и грамотность изложения;

• работа сдана в срок.

Составление и решение ситуационных задач (кейсов) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов,

кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

• работа представлена в срок.

Подготовка к коллоквиуму.

Подготовка к коллоквиуму предполагает несколько этапов:

1. Подготовка к коллоквиуму начинается с консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума.

2. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников.

3. Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (3–5 человек).

4. Преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

5. По итогам коллоквиума выставляется оценка, имеющая большой удельный вес в определении текущей успеваемости студента.

Особенности и порядок сдачи коллоквиума. Студент может себя считать готовым к сдаче коллоквиума по избранной работе, когда у него есть им лично составленный и обработанный конспект сдаваемой работы, он знает структуру работы в целом, содержание работы в целом или отдельных ее разделов (глав); умеет раскрыть рассматриваемые проблемы и высказать свое отношение к прочитанному и свои сомнения, а также знает, как убедить преподавателя в правоте своих суждений. Студент должен видеть за каждой экономической категорией, понятием реальные процессы и явления экономической жизни общества, как в прошлом, так и в современных условиях. Если студент, сдающий коллоквиум в группе студентов, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим студентам, сдающим коллоквиум по данной работе. В этом случае вся группа студентов будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый студент будет внимательно следить за ответами своих коллег, стремиться их дополнить, т.е. активно участвовать в обсуждении данного первоисточника.

Проведение коллоквиума позволяет студенту приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать при

подготовке к зачету.

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Изучение ФГОС и СУОС по направлению подготовки.
2. Изучение Учебного плана направления.
3. Изучение нормативно-правовых актов, регламентирующих образовательную деятельность ВУЗа
4. Изучение положений, регламентирующих права и обязанности студента.
5. Знакомство с организационной структурой академии, обретение навыков работы в библиотеке, компьютерном центре, взаимодействия со всеми службами
6. Знакомство со студенческим советом, формами самоуправления в вузе, воспитательной и спортивной работой, расписанием занятий и т.п.
7. Обоснуйте выбор направления «Менеджмент». (Сначала перечислите причины, по которым вы поступили в Академию (т.е. Ваши мотивы), далее опишите, как вы собираетесь использовать учебу в вузе для достижения своих целей).
8. Опишите свой стиль обучения; составьте свои рабочие планы на семестр; разработайте критерии самооценки.
9. Изучение сайта ВУЗа.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических и лабораторных занятиях, применению знаний при решении учебных проблем и задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проработку или даже частичное выполнение домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- коллоквиум;
- контрольная работа;
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным и семестровым заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

Контрольная работа является частью учебного процесса, и выполнятся студентами **на заочной форме обучения** - на 1 курсе, 1 семестр.

Она имеет целью углубление и закрепление теоретических знаний и практических навыков студентов выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

Рекомендации по выполнению контрольной работы

Контрольная работа предусматривает выполнение 4- х практических заданий. Ответы на задания необходимо излагать с пояснениями и выводами, делая сноски на используемые источники.

При ответах выполнять задания необходимо в строгой последовательности, это облегчит работу преподавателя при проверке контрольной работы. Контрольная работа считается зачтенной в случае правильного выполнения и оформления всех заданий.

Работа оформляется в печатном виде на листах формата А4. Рекомендуемый объем выполненной работы - не менее 20 страниц.

Структура контрольной работы предусматривает:

- **Титульный лист**
- **Введение.** Во введении раскрывается *актуальность и практическую* значимость заданной темы; *цель* контрольной работы; основные *задачи*, которые студент собирается решить в процессе исследования, *методы* исследования
- **Содержание**. Оформляется как перечень пунктов контрольной работы с указанием номеров страниц. Нумерация страниц начинается с «Титульного листа», но на нем страница не проставляется.

Основное содержание работы. Текст печатается шрифтом Times New Roman кегль 14 интервал 1,5 выравнивание по ширине с переносом слов в тексте (для таблиц и сносок 12 шрифт, интервал одинарный). Наличие сносок обязательно. Рекомендуемое количество сносок для контрольной работы не менее 5.

- Параметры страницы устанавливаются следующим образом: сверху и снизу – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 10 мм. Номер станицы – внизу в центре.
- **Заключение** должно содержать краткие выводы (резюме) по результатам проведенного исследования в соответствии с темой курсовой работы согласно выполненных заданий.
- **Библиографический список**. Оформляется в алфавитном порядке. Выходные данные учебников, научных статей, режимы доступа к электронным ресурсам следует указывать в соответствии с требованиями по оформлению письменных работ выполняемых студентами Балаковского филиала РАНХиГС.

Рекомендуемое количество источников для контрольной работы не менее 10.

Содержание заданий контрольной работы

Задание 1.«Самооценка»

1. Пройдите тест «Якоря карьеры» Эдгара Шейна. Прочитайте внимательно инструкцию. Электронный ресурс: https://psytests.org/work/anchors-run.html
2. С какими результатами я подошел к текущему периоду обучения:

— анализ своих достижений за время обучения;
— анализ пробелов, которые нужно ликвидировать;
— оценка уровня развития компетенций, востребованных на рынке труда;

Проведите анализ профессиональных стандартов, в данном случае ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Специалиста по управлению персоналом Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «9» марта 2022 г. № 109н Электронный ресурс: profst_spec_po_upr_pers.pdf (znaniekmv.ru);

В общие функции HR-специалиста по профстандарту «Специалист по управлению персоналом» включают:

- документационное обеспечение работы с персоналом;
- обеспечение кадровыми ресурсами; формирование системы оценки персонала;
- формирование системы развития персонала;
- формирование системы оплаты и нормирования труда персонала;
- формирование социальной политики в отношении персонала;
- операционный менеджмент работы с персоналом;
- стратегический менеджмент работы с персоналом;
- формирование системы работы с иностранным персоналом или организационно-документационное сопровождение (обеспечение) работы с иностранным персоналом.

Чтобы успешно выполнять поставленные задачи, HR-менеджер должен обладать **профессиональными и личностными компетенциями**.

⇒ **Профессиональные компетенции** — это совокупность знаний, умений, установок и форм поведения, которая формирует способность сотрудника выполнять в компании свою работу должным образом и на нужном уровне качества.

⇒ **Личностные компетенции** — качества человека, связанные с тем, как он строит отношения с другими людьми, как ставит перед собой и решает задачи, как использует информацию. Они значительно повышают шансы на успех.

— соотнести уровень развития компетенций с требованиями работодателей;
— подготовить план развития компетенций, не удовлетворяющих требованиям работодателей.

Источник:

HR-менеджер: кто это и чем он занимается Электронный ресурс : https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10#rab5

- HR менеджер: кто это и его обязанности
- Профессиональный стандарт HR-менеджера
- Какими навыками должен обладать HR
- Личные качества HR-менеджера
- Компетенции HR-менеджера

- Как стать HR-менеджером с нуля
- Что должен делать HR-менеджер в кризис

Задание 2. Эссе «О моей готовности к реальной практической деятельности»:
— мои сильные и слабые стороны;
— над чем мне нужно работать, чтобы добиться высоких успехов в профессиональной деятельности.

Задание 3. Разработайте план личного развития.

Источники информации

1) Карьерограмма менеджера по персоналу: пример содержания- *Электронный ресурс-Режим доступа*: https://www.hr-director.ru/article/67491-karerogramma-menedjera-po-personalu-19-m10

2) Рынок труда — 2023. Что нас ждет в новом году, по мнению hh.ru // Журнал «Директор по персоналу - Электронный ресурс - Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10#rab5

3) Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530926 (дата обращения: 15.06.2023).

Глава 5 Менеджер в системе управления

П.1.1 Профессиональные и личные качества менеджера

Задание 4. Составьте описание должности менеджера по персоналу, используя контрольный список вопросов.

1. Название должности.

2. Каковы полномочия:

а) в отношении подчиненных (может ли нанимать и увольнять?);

б) в плане распоряжения финансами (в каких пределах?);

в) в плане закупок (в каких пределах?);

г) в плане получения информации о деятельности, представления фирмы во внешних организациях (в каких пределах?).

3. Кому подчиняется?

4. За кого несет ответственность?

5. Подробное описание обязанностей (допустимо ли проявление инициативы и самостоятельности с самого начала?).

6. Разделение обязанностей на основные и второстепенные.

7. Требуемые знания и опыт:

а) необходимые;

б) желательные.

8. Необходимый уровень образования:

а) базовое;

б) специальное.

9. Требуемый уровень квалификации:

а) необходимый;

б) желательный;

в) повышение квалификации.

10. С кем придется контактировать внутри фирмы? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?

11. Придется ли иметь дела вне фирмы:

а) с поставщиками;

б) с субподрядчиками;

в) с клиентами? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?

12. Существуют ли требования личного плана:

а) возрастные ограничения (какие именно и почему?);

б) какие-либо другие ограничения?

13. Требуются ли разъезды:

а) внутри страны;

б) за рубежом? Какова продолжительность возможных командировок? Появляются ли требования к владению иностранными языками?

14. Условия работы:

а) за сколько времени предполагается извещать об уходе или увольнении? (это положение может касаться обеих сторон);

б) возможны ли специальные условия соглашения, условия перезаключения и расторжения контракта?

в) какова продолжительность и условия предоставления отпуска?

г) какова продолжительность рабочего дня, гибкость графика работы, вероятность работы в выходные и праздничные дни?

15. Оплата работника:

а) какая форма оплаты работника;

б) возможно ли получение премий (комиссионных, фиксированной суммы, процента от оклада и т.п.)? В какие сроки?

16. Дополнительное социальное/медицинское, пенсионное обеспечение.

17. Расходы, связанные с работой и способы их возмещения (оплата жилья, деловых телефонных переговоров и т.п.).

18. Предоставление служебного автомобиля, обеспечение разъездов по основной трудовой деятельности.

19. Перспективы роста:

а) повышение оплаты (Когда? На основании каких показателей?);

б) развитие карьеры, изменение статуса (Когда? На основании каких показателей?).

20. Возможности повышения квалификации:

а) внутри страны;

б) за рубежом

Источники информации

1) *HR-менеджер: кто это и чем он занимается-Электронный ресурс-Режим доступа* : https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10

Общие критерии оценки контрольной работы

Контрольная работа не может быть оценена положительно, если:

1. Какая-либо ее часть, не говоря уже о всем тексте работы, является плагиатом, скомпилирована из фрагментов работ других авторов и носит несамостоятельный характер. Использование текстов, взятых на специальных сайтах сети Интернет, в качестве якобы «своей» работы также является плагиатом.

2. Содержание контрольная работы не соответствует ее теме.

3. При написании работы не была продемонстрирована способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

4. При написании работы не были использованы источники и литература.

5. Оформление работы не соответствует требованиям нормоконтроля.

Контрольная работа оценивается «зачтено», если:

1. Работа выполнена в срок, в оформлении, структуре и стиле работы нет грубых ошибок.

2. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы. Тема работы в целом раскрыта.

3. При написании работы была продемонстрирована способность выстраивать и реализовывать ведение профессиональной деятельности в рамках управления персоналом на основе принципов образования в течение всей жизни.

4. Использованы основная литература и источники по теме работы, однако работа имеет недостатки в проведенном исследовании, прежде всего в изучении источников.

5. Оформление работы соответствует требованиям нормоконтроль

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 566 с.— ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488680 (дата обращения: 01.09.2023).

2. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489310 (дата обращения: 01.09.2023).

3. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488798 (дата обращения: 01.09.2023).

4. Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530926 (дата обращения: 01.09.2023).

Глава 5 Менеджер в системе управления

П.1.1 Профессиональные и личные качества менеджера

5. Трейси Брайан Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Трейси Брайан— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/82536.html.— ЭБС «IPRbooks»

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций») Текст : электронный // URL: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/liker1.pdf

2. Друкер П., Эффективный руководитель, 2021. Текст : электронный // URL: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker4.pdf

3. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496601 (дата обращения: 01.09.2023).

4. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490237 (дата обращения: 01.09.2023).

5. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 311 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68022.html.— ЭБС «IPRbooks»

6.3. Интернет-ресурсы

- Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
- Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
- Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
- Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
- HR-менеджер: кто это и чем он занимается- *Электронный ресурс:* https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10
- Карьерограмма менеджера по персоналу: пример содержания- *Электронный ресурс:* https://www.hr-director.ru/article/67491-karerogramma-menedjera-po-personalu-19-m10
- Рынок труда — 2023. Что нас ждет в новом году, по мнению hh.ru // Журнал «Директор по персоналу - *Электронный ресурс:* https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10#rab5

6.4. Иные источники

Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента - http://www.kadrovik.ru

Вестник ассоциации менеджеров - http:// www.vam.amr.ru

7 Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.03 Деловые коммуникации

(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

Рудина Лариса Максимовна, к.псх.н., доцент

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Дорожкина Е.Г.

Заведующий кафедрой

экономики и менеджмента _ канд. экон. наук Пророкова Е.А.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...……. 5
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 22
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 28
   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 28
   6.3. Интернет-ресурсы…….....……... 29
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 29

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Деловые коммуникации» обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-4	способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном (ых) языках	УК ОС-4.1	способность осуществлять деловые коммуникации на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК ОС-4.1	**на уровне знаний:** базовых понятий, литературных норм и стилей языка как основы коммуникативной речевой культуры в профессиональной деятельности
		на уровне умения: использовать системные элементы языка для грамотного оформления деловой документации и корреспонденции, а также при разработке оптимальной стратегии и тактики связей с деловыми партнерами
		на уровне навыков: выражения делового коммуникативного намерения устно и письменно и выступления перед группой с докладом на заранее заданную тему, способность участвовать в групповом обсуждении заранее заданной темы, способность отвечать на вопросы преподавателя, используя собственную аргументацию

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 2 з.е. (72 в академических часах,/54 в астрономических).

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 20, в астрономических – 15; на самостоятельную работу в академических часах –52, в астрономических – 39.

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 16, в астрономических – 12; на самостоятельную работу в академических часах –56, в астрономических – 42.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.03 «Деловые коммуникации» изучается на 2 курсе, 4 семестр.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет.

3.Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
1	Введение в основы теории коммуникации. Виды деловой коммуникации	17	2		2		13	ЛД, О, ПЗ, Д, Т
2	Коммуникации: виды и функции. Общение. Коммуникации как механизм взаимодействия	17	2		2		13	О, ПЗ, Т
3	Имидж делового человека. Репутация. Имидж и репутация в деловой коммуникации. Выработка навыков ведения эффективных деловых коммуникаций	17	2		2		13	О, Д, ПЗ
4	Управление конфликтами, работа с возражениями, умение отстоять свою точку зрения.	17	2		2		13	**О, ПЗ**
Промежуточная аттестация		**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	-	**Зачет**
Всего в академических часах		**72**	**8**		**8**		**52**	
Всего в астрономических часах		**54**	**6**		**6**	**3**	**39**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.			Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

			Л	ЛР	ПЗ	КСР		аттестации
Заочная форма обучения								
1	Введение в основы теории коммуникации. Виды деловой коммуникации	17	2			1	14	ЛД, ПЗ, Т, ИЗ
2	Коммуникации: виды и функции. Общение. Коммуникации как механизм взаимодействия	19	2		2	1	14	ЛД, О, ПЗ, Д,Т
3	Имидж делового человека. Репутация. Имидж и репутация в деловой коммуникации. Выработка навыков ведения эффективных деловых коммуникаций	17			2	1	14	О, Д, ПЗ, ИЗ
4	Управление конфликтами, работа с возражениями, умение отстоять свою точку зрения.	15				1	14	ПЗ, ИЗ
Промежуточная аттестация		**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	-	**Зачет**
Всего в академических часах		**72**	**4**		**4**	**8**	**56**	
Всего в астрономических часах		**54**	**3**		**3**	**6**	**42**	

*Примечание: * формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), тестирование (Т), доклад / сообщение (Д), практические (практико-ориентированные) задания (ПЗ), индивидуально задание в рамках темы (И З).*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Введение в основы теории коммуникации. Виды деловой коммуникации

Природа и цель коммуникаций в обществе. Сущность понятия «деловые коммуникации». Виды коммуникаций и их специфика.

Коммуникативная сторона делового общения. Деловое общение и деловые коммуникации. Понятие коммуникации. Основные элементы коммуникативного процесса. Интерактивная функция общения. Организация совместной деятельности. Позиции в общении. Коммуникативные роли.

Тема 2. Коммуникации: виды и функции. Общение. Коммуникации как механизм взаимодействия.

Понятие, содержание и виды общения. Общение как коммуникативная деятельность. Интерактивный, коммуникативный и перцептивный аспекты общения. Личностно-ориентированное и социально-ориентированное общение. Познавательное общение; убеждающее общение; экспрессивное общение; суггестивное общение; ритуальное общение. Характеристики делового общения.

Речь как способ коммуникации. Человеческая речь как источник информации. Основы устного общения. Типы приема и передачи информации. Стили речи. Речевые средства общения. Формы вербальной коммуникации. Культура речи. Вопросы и ответы в деловой коммуникации.

Модели коммуникации в организациях. Факторы эффективной и неэффективной коммуникации, организационная структура информационного взаимодействия в организациях, стратегическая коммуникация в управлении организацией.

Тема 3. Имидж делового человека. Репутация. Имидж и репутация в деловой коммуникации. Выработка навыков ведения эффективных деловых коммуникаций.

Понятие «имиджа». Составляющие имиджа делового человека. Имидж делового человека. Составляющие имиджа делового человека. Внешнее впечатление. Стиль и имидж. Факторы, влияющие на создание имиджа: фактор преимущества, фактор привлекательности, фактор отношения. Правильно подобранный имидж как одно из слагаемых успеха в деловом общении. Психологические особенности формирования имиджа. Внешнее впечатление. Стиль и имидж. Репутация. Понятие «репутации». Жанры формирования деловой репутации.

Формирование вербального имиджа: вербальный имидж как важнейшая составляющая имиджа делового человека; связь языка и интеллекта; манера представляться как элемент имиджа делового человека; техники формирования вербального имиджа.

Проблемы межкультурной коммуникации. Национальное коммуникативное поведение. Национальный характер. Национальные особенности коммуникативного поведения народов мира. Основные особенности русского коммуникативного поведения.

Тема 4. Управление конфликтами, работа с возражениями, умение отстоять свою точку зрения.

Общий алгоритм преодоления возражений. Методы работы с возражениями во время деловых коммуникаций.

Манипуляции в общении и их характеристики. Стратегии манипуляторов. Манипулятивные роли по Эрику Берну. Распознавание эго-состояний. Коммуникативные роли. Коммуникативные типы деловых партнеров.

Понятие и функции критики. Виды критики. Использование критики в деловой коммуникации. Психологические издержки критики. Техника нейтрализации замечаний. Приемы снижения негативного воздействия замечаний. Позитивные установки на восприятие критики. Комплимент как один из компонентов контактологии. Функции комплимента в деловом взаимодействии. Правила комплимента. Психологический механизм приема «приятные слова». Комплименты для делового взаимодействия.

Барьеры в общении. Барьеры взаимодействия. Влияние типов личности на отношения партнеров. Барьеры восприятия и понимания. Коммуникативные барьеры: логический, семантический, фонетический, стилистический. Пути преодоления барьеров в общении.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 «Деловые коммуникации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия;
- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, доклады/сообщения, практические (практико-ориентированные) задания;
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы, тестирование, практические (практико-ориентированные) задания.

4.1.2. Зачет проводится с применением методов (средств).

Зачет проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. В чем состоит предназначение деловой коммуникации?
2. В чем состоит отличие делового общения от деловой коммуникации?
3. Назовите основные элементы коммуникативного процесса.
4. Как проявляется специфика профессионального делового общения в новых экономических условиях.

Вопросы к опросу

1. Природа и цель коммуникаций в обществе. Коммуникация в информационном обществе. Коммуникативный процесс и его структура. Модель Лассуэла и ее роль для развития теории коммуникации

2. Сущность понятия «деловые коммуникации».

3. Виды коммуникаций и их специфика.:

3.1. Современные направления в исследовании невербального поведения.

3.2. Применение невербальных подсистем в деловой коммуникации.

3. 3. Пространственная подсистема (межличностное пространство).

3.4. Оптико-кинетическая подсистема: взгляд, внешний вид собеседника, мимика (выражение лица), пантомимика (позы и жесты).

3.5. Паралингвистическая (вокальные качества голоса, его диапазон, тональность, тембр) и экстралингвистическая (темп речи, паузы, смех) подсистемы.

3.6 Характеристика невербального поведения в различных культурах.

Темы докладов и сообщений

1. Интерактивная функция делового общения.
2. Вопросы и ответы в деловой коммуникации
3. Ситуации целевого, социального и психологического взаимодействия.
4. Виды вопросов и ответов в споре.
5. Уловки в публичном споре.

Практико-ориентированные задания

Могут быть выполнены в виде письменных /(контрольных) работ

Задание 1. Осуществление деловых коммуникаций на государственном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Какие формы делового общения Вам известны? Какие из них наиболее характерны для российской деловой практики? Дайте им краткое описание и характеристику, приведите критерии применения.

Задание 2. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Приведите примеры внешности, поз, жестов, направленности взгляда, мимики лица деловых партнёров и т.д., которые, на Ваш взгляд, не могут способствовать эффективной деловой коммуникации. Аргументируйте Ваше мнение.

Задание 3. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Какие формы делового общения Вы чаще всего используете в своей деятельности? Почему? Поясните, аргументируйте.

Какие формы делового общения, на Ваш взгляд. наиболее эффективны в работе современного руководителя? Почему? Поясните, аргументируйте.

Задание 4.

Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Используя графически выполненную структуру фирмы, организации, где Вы работаете (проходили практику), заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную Вами на основании цифровых обозначений субъектов и объектов управления, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т.п.

Задание 5.

Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Выберите из представленного перечня коммуникаций 5 наиболее эффективных в одной из указанных преподавателем сфер управления. Аргументируйте свой выбор.

Перечень коммуникаций:

Ознакомление с указами, постановлениями, распоряжениями исполнительной власти, подведение итогов, оценка деятельности, обращение, собеседование при найме на работу, доведение до сведения распорядка работы, пресс-конференция, постановка задач, заседание коллегии, помощь в повышении квалификации, объявления, замечания, премирование, обсуждения, доклады по кадрово-социальным вопросам и об экономическом положении, осмотры предприятия, ведение производственной хроники, первичное ознакомление сотрудников с предприятием, составление и использование производственных справочников, брифинг, обсуждение и переговоры в рамках производственного совета, составление коллективного договора, собрания производственного коллектива, обсуждение служебных обязанностей, использование диктофонной техники, обсуждение дисциплинарных проступков, анализ производственной документации, вводные курсы, предоставление рекомендаций, индивидуальные беседы, специальные доклады, общение по телефону, составление и использование справочников о фирме, листовок, различного рода формуляров, организация досуга, обсуждение деятельности руководства, теледебаты, обучение руководящих кадров, информирование руководства, составление производственных отчетов, использование наглядных средств, рекламные листки, селекторное совещание, информационные сообщения по фирме, выпуск коллективной газеты, вручение юбилейных адресов, проведение конференции совместно с покупателями и партнерами, взаимодействие с профсоюзами, краткие сообщения и отчеты, использование радио и телесвязи, анализ производственных показателей, личная переписка, личная беседа, отчет, использование плакатов и диаграмм, аттестационное собеседование, рапорты, использование селекторной связи, справка контрольного управления, работа комиссии по технике безопасности, работа кружков качества, организация приемного времени, беседы с увольняющимися, премиальные обеды, слухи, ознакомление с результатами работы комиссии.

Ситуации к обсуждению

Ситуация 1

Осуществление деловых коммуникаций на государственном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Подчиненный вам работник – талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако, ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2

Осуществление деловых коммуникаций на государственном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 3

Осуществление деловых коммуникаций на государственном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как “свои пять пальцев”, практически незаменим; когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо, однако знаете, что это бесчувственный человек и никакие гуманные проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, зачету.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. Одним из ведущих видов коммуникативной деятельности человека является

а) **язык**

б) речь

в) мышление

г) познание

2. Одна из основных функций языка, раскрывающая непосредственное выражение чувств человека, называется

а) информационной

б) агитационной

в) **эмотивной**

г) метаязыковой

3. По форме вербальные речевые коммуникации подразделяют на

а) **устную и письменную**
б) внешнюю и внутреннюю
в) родную и иностранную
г) прямую и опосредованную

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для лекции - дискуссии:

1. Каковы основные типы приема и передачи информации.
2. Какие стили речи вам знакомы?
3. Назовите основные речевые средства общения.

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Модели общения и их предназначение. Достоинства и недостатки разных моделей
2. Природа и типология невербальной коммуникации. Взаимодействие вербальных и невербальных средств коммуникации.
3. Структура невербальной коммуникации. Психологические механизмы невербальной коммуникации.
4. Организация пространственной среды в деловой коммуникации.
5. Применение знаний о психологических особенностях деловых партнеров в процессе проведения деловой беседы, деловых переговоров
6. Проведение совещаний и собраний в конкретных компаниях
8. Современные тенденции в сфере публичных выступлений
9. Примеры проведения эффективных презентаций

Темы докладов и сообщений

1. Национальные особенности проведения коммуникационных мероприятий (бесед, совещаний, переговоров)
2. Проведения эффективных презентаций

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Какие формы делового общения Вам известны? Какие из них наиболее характерны для российской деловой практики? Дайте им краткое описание и характеристику, приведите критерии применения.

Задание 2.

Приведите примеры внешности, поз, жестов, направленности взгляда, мимики лица деловых партнёров и т.д., которые, на Ваш взгляд, не могут способствовать эффективной деловой коммуникации. Аргументируйте Ваше мнение.

Задание 3.

Какие формы делового общения Вы чаще всего используете в своей деятельности? Почему? Поясните, аргументируйте.

Какие формы делового общения, на Ваш взгляд. наиболее эффективны в работе современного руководителя? Почему? Поясните, аргументируйте.

Задание 4.

Опровергните и или согласитесь с формулировками. Ответ аргументируйте.

1. Молчание - одна из форм коммуникации.
2. Начальству («на верх) следует сообщать только позитивную информацию. Недостатки руководитель знает сам.
3. Чем больше разной информации - тем лучше: менеджер должен знать все.
4. Ежедневные «летучки» только отнимают время.
5. Если руководитель лично посещает какое-то подразделение, значит, он не

доверяет своим подчиненным, имеет претензии к их работе.

6. У каждого руководителя должно быть свое «доверенное лицо» в низовых структурах организации, чтобы лучше представлять обстановку на местах и психологический климат в коллективе.

Задание 5.

Назовите основные методы борьбы с возражениями из собственного опыта. Что такое метод бумеранга и как он используется? Как применяется ролевой подход во время работы с вопросами? Какие виды возражений существуют?

Тестовые задания по теме 2

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, зачету.

Ответ может быть письменным - с формулировкой «согласен»/ «не согласен» с утверждением/

1. Молчание - одна из форм коммуникации.
2. Начальству /«на верх»/ следует сообщать только позитивную информацию. Недостатки руководитель знает сам.
3. Чем больше разной информации - тем лучше: менеджер должен знать все
4. Ежедневные «летучки» только отнимают время.
5. Если руководитель лично посещает какое-то подразделение, значит, он не доверяет своим подчиненным, имеет претензии к их работе.
6. У каждого руководителя должно быть свое «доверенное лицо»в низовых структурах организации, чтобы лучше представлять обстановку на местах и психологический климат в коллективе

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для опроса на практическом занятии

1.Составляющие имиджа делового человека. Факторы, влияющие на создание имиджа.

2.Самопрезентация как важнейший элемент культуры специалиста.

3.Формирование вербального имиджа.

4. Вербальный имидж как важнейшая составляющая имиджа делового человека; связь языка и интеллекта;

5. Манера представляться как элемент имиджа делового человека

6. Техники формирования вербального имиджа

Темы докладов и сообщений

1. Имидж делового мужчины.
2. Имидж деловой женщины.
3. Различия женской и мужской невербальной коммуникации.
4. Проблема межкультурной коммуникации.
5. Национальное коммуникативное поведение. Национальный характер.
6. Основные особенности русского коммуникативного поведения.

Практико-ориентированные задания

Могут быть выполнены в виде письменных /(контрольных) работ

Задание 1. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Познакомьте своего руководителя:

1) с прибывшим иностранным партнером;
2) с клиентом вашей фирмы.

Задание 2. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Ваш партнер по деловому общению неоправданно выбирает Ты-общение. Как вы будете себя вести? Какими этикетными формулами вы можете подчеркнуть дистанцию официального общения?

Задание 3 Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Какие формулы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
2) к секретарю директора, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
3) к милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку

Задание 4. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

- Какое обращение вы выберете в начале презентационной речи, если знаете, что гостями церемонии являются бизнесмены, политики, журналисты?
- Какое обращение уместно, когда вы обращаетесь к своим подчиненным?
- Как обратиться к секретарю в приемной директора?
- Как вы обратитесь к швейцару или официанту?

Задание 5 Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Составьте для себя визитную карточку. Познакомьтесь с деловым партнером, используя визитную карточку.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Психологические игры (по Э.Берну) как способ деструктивного общения»
1.1 Перечислите основные признаки психологических игр
1.2. Перечислите основные виды психологических игр в бизнесе
1.3. Какие результаты получают игроки
1.4. Как нейтрализовать психологические игры и игроков в общении
2. Конструктивный и деструктивный конфликты»
2.1 Основные отличия видов конфликтов
2.2 Цикличность конфликтов
2.3 Техника ведения конструктивного конфликта
2.4 Примеры конструктивных конфликтов

Практико-ориентированные задания

Могут быть выполнены в виде письменных /(контрольных) работ

Задание 1 Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» – «он ушел из жизни», «бедный» – «нуждающийся», «старый человек» – «человек преклонного возраста» и т.п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

Задание 2. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Назовите вежливые формы обращения с просьбой (прошу вас, будьте так любезны и т.п.), затем вежливые формы отказа (к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т.п.)

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении *(хотелось бы*), ответа по формуле *да, но*… .

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

Задание 3. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Вспомните, когда вам последний раз приходилось видеть человека с необычной внешностью или необычным поведением. Что вы при этом испытывали и как объяснили для себя внешность и поведение незнакомца? Что сказали ваши друзья по этому поводу? Объясните вашу реакцию.

Задание 4. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Опишите, как влияют на восприятие факторы культуры.

Задание 5. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Проведите эксперимент. Познакомьте своих друзей с новым для них человеком. Одним представьте новичка душой компании, открытым в общении человеком. Другим расскажите о нем как о скромном человеке, которого нужно побуждать к общению. Обратите внимание на ход дальнейшей коммуникации. Как вы это можете объяснить?

Задание 6. Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Насколько важен контекст общения в русской культуре? Приведите примеры.

Управленческие ситуации для переговоров

Осуществление деловых коммуникаций на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном общении

Ситуация 1.

Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2.

Вы ведете переговоры. Ваш партнер утверждает нечто, безусловно, ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы. Вам необходимо переубедить его.

Ситуация 3.

На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки опроса на практическом занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений, докладов:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая

актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

.Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практических (практико-ориентированных) заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции

УК ОС-4	способен осуществлять коммуникацию, в том числе деловую, в устной и письменной формах на государственном и иностранном (ых) языках	УК ОС-4.1	способность осуществлять деловые коммуникации на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
УК ОС-4.1 способность осуществлять деловые коммуникации на государственном и иностранном языке в сфере профессиональной деятельности без искажения смысла при устном и письменном общении	Использует базовые понятия, литературные нормы и стили государственного языка как основы коммуникативной речевой культуры профессиональной деятельности Самостоятельно планирует и проводит деловую встречу (публичное выступление) на государственном языке Демонстрирует свободное владение специфической лексикой, распространенной в сфере управления персоналом	Использованы базовые понятия, литературные нормы и стили государственного языка как основы коммуникативной речевой культуры профессиональной деятельности Свободно владеет специфической лексикой, распространенной в сфере управления персоналом	Зачет проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.3.2.Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Понятие коммуникации. Типы коммуникативных потребностей общества
2. Функции коммуникации (информативная, социальная, экспрессивная, интерпретативная, прагматическая).
3. Понятие коммуникативного пространства, приемы установления контакта.
4. Деловая коммуникация. Понятие и сущность общения. Виды и формы общения.

5. Сущность понятий: «общение», «коммуникация», «деловая коммуникация», «коммуникационный процесс».

6. Особенности понимания категорий коммуникация и общение. Коммуникация как базовая категория и ее интерпретация. Общение как базовая категория и его структурирование.

7. Содержание и функции делового общения. Роль профессионального общения и деловой коммуникации в деятельности менеджера.

8. Стили общения и их характеристика.

9. Структурирование коммуникативного процесса. Необходимые элементы функционирования коммуникации.

10. Вербальная коммуникация. Техника профессионального общения. Техника формирования вербального имиджа. Моральное регулирование в деловом общении.

11. Активное использование вербальных средств демонстрации статусного характера, передача информации по звеньям иерархической пирамиды.

12. Слушание в деловой коммуникации, приемы эффективного слушания.

13. Паралингвистический уровень коммуникации и его характеристика. Проксимика , такесика. Ритуальные жесты.

14. Общение и межличностное восприятие. Общение как взаимодействие. Содержание и особенности межличностного восприятия. Механизмы перцепции («настройки» на другого человека).

15. Манипуляции в деловых коммуникациях: стратегии манипуляторов и манипулятивные роли.

16. Виды и формы манипуляции, способы противостояния манипуляциям.

17. Критика, ее виды и функции, позитивные установки на восприятие критики. Правила критики. Общение с трудными людьми.

18. Комплименты и контркомплименты в деловом партнерстве.

19. Перспективные стратегии и коммуникативные эффекты в деловом общении. Приемы, повышающие эффективность общения.

20. Коммуникативные барьеры. Помехи, возникающие в деловом общении.

21. Формы деловой коммуникации и их функции.

22. Виды, цели и задачи деловой беседы. Структура организации беседы.

23. Деловые совещания как одна из форм деловой коммуникации. Виды деловых совещаний (инструктивные, оперативные, проблемные) Использование дискуссии в проблемном совещании. Мозговой штурм.

24. Переговоры как одна из форм деловой коммуникации. Управленческая риторика, управленческая конфликтология, форма организованного, целенаправленного взаимодействия посредством обмена мнением.

25. Телефонные переговоры, факсы, деловое письмо, электронное общение. Коммуникативная установка, ролевые установки, телефонный этикет и его типовые нарушения.

26. Пресс-конференция: подготовка и проведение. Коммуникативные приёмы и правила проведения пресс-конференций.

27. Цели и виды презентации в бизнесе. Коммуникативные приёмы проведения презентаций.

28. Деловая полемика: спор, дебаты, дискуссии, прения. Позиции участников полемики и правила их поведения. Психологические принципы полемики.

29. Предмет и функции речевого этикета в деловом общении. Система русского речевого этикета.

30. Основы коммуникативной компетентности специалиста. Коммуникации в конфликтных ситуациях.

31. Имидж делового человека и его составляющие. Имидж как личная безопасность. Технология самопрезентации. Визуализация облика

32. Воздействие внешней стороны личности. Одежда как многомерная информация, оказывающая психологическое воздействие на коммуникантов.

33. Имидж делового мужчины и деловой женщины. Официальный дресс-код .

34. Формирование вербального имиджа: вербальный имидж как важнейшая составляющая имиджа бизнесмена/управляющего.

Типовые практико-ориентированные задания

1. Насколько важен контекст общения в русской культуре? Приведите примеры.
2. Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?
3. Вы ведете переговоры. Ваш партнер утверждает нечто, безусловно, ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы. Вам необходимо переубедить его.
4. На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?
5. Опровергните и или согласитесь с формулировками. Ответ аргументируйте.

Молчание - одна из форм коммуникации.

Начальству («на верх) следует сообщать только позитивную информацию. Недостатки руководитель знает сам.

Чем больше разной информации - тем лучше: менеджер должен знать все.

Ежедневные «летучки» только отнимают время.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Индикатор оценивания	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**
Осуществление делового общения и навыков публичных выступлений, ведение переговоров, совещаний Ориентирование в деловых ситуациях, возникающих в ходе делового общения, подготовки и проведения деловых совещаний и публичных выступлений Использует базовые понятия, литературные нормы и стили государственного языка как основы коммуникативной речевой культуры профессиональной деятельности Самостоятельно планирует и проводит деловую встречу (публичное выступление) на государственном языке Демонстрирует свободное владение специфической лексикой, распространенной в сфере управления персоналом	Студент самостоятельно ориентируется в деловых ситуациях, возникающих в ходе делового общения, подготовки и проведения деловых совещаний и публичных выступлений, использует базовые понятия, литературные нормы и стили государственного языка как основы коммуникативной речевой культуры профессиональной деятельности, планирует и проводит деловую встречу (публичное выступление) на государственном языке, демонстрирует свободное владение специфической лексикой, распространенной в сфере управления персоналом. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	зачтено
	Студент с незначительными замечаниями осуществляет деловое общение, демонстрирует навыки публичных выступлений, участия в подготовке и ведения переговоров и совещаний; ориентируется в деловых ситуациях, возникающих в ходе делового общения, подготовки и проведения деловых совещаний и публичных выступлений; применяет принципы и методы организации деловых коммуникаций, основных форм делового общения, норм делового разговора, норм общения, вербальных коммуникаций; анализирует коммуникационные	зачтено

	процессы в организации и разрабатывает предложения по повышению их эффективности; проявляет готовность к созданию и поддержке взаимоотношений с деловыми партнерами на основе использования. современных средств деловой коммуникации. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенций	
	Студент с ошибками осуществляет деловое общение, демонстрирует навыки публичных выступлений, участия в подготовке и ведения переговоров и совещаний; ориентируется в деловых ситуациях, возникающих в ходе делового общения, подготовки и проведения деловых совещаний и публичных выступлений; применяет принципы и методы организации деловых коммуникаций, основных форм делового общения, норм делового разговора, норм общения, вербальных коммуникаций; анализирует коммуникационные процессы в организации и разрабатывает предложения по повышению их эффективности; проявляет готовность к созданию и поддержке взаимоотношений с деловыми партнерами на основе использования. Достигнут пороговый уровень формирования компетенций.	зачтено
	Студент не в состоянии осуществлять деловое общение, демонстрировать навыки публичных выступлений, участия в подготовке и ведения переговоров и совещаний; ориентироваться в деловых ситуациях, возникающих в ходе делового общения, подготовки и проведения деловых совещаний и публичных выступлений; применять принципы и методы организации деловых коммуникаций, основных форм делового общения, норм делового разговора, норм общения, вербальных коммуникаций; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; проявлять готовность к созданию и поддержке взаимоотношений с деловыми партнерами на основе использования. . Компетенции не сформированы.	Не зачтено

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Зачет принимается в часы согласно расписания.

На зачет в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,2 академического часа (12 минут).

Зачет по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Он проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к зачету по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к зачету необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Зачет по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

Оценка за зачет проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для экзамена.

1 вопрос. Технические средства информирования, обслуживания и демонстрации в деловой коммуникации.

2 вопрос. Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных: критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, сотрудник отделывается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Деловые коммуникации» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и

самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины «Деловые коммуникации» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку лекция знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Студент должен иметь некоторый запас знаний, касающихся темы будущей лекции. Для этого ему необходимо познакомиться:

- с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;
- с основными категориями и понятиями, которые будут использованы на лекции;
- с теми дискуссионными проблемами, которые затрагивают тему лекции;
- подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

Алгоритм подготовки подготовка к лекции:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям. Практическое занятие - одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучаемые углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает:

- изучение материалов лекций, учебников и учебных пособий, первоисточников, материалов, помещенных в электронных средствах информации;
- формирование умения выделять проблемные вопросы и умения отвечать по существу на основные вопросы, сформулированные в планах занятий, а также в индивидуальных формах заданий;
- формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно и убедительно аргументированные и обоснованные выводы;
- при подготовке к практическим занятиям студентам важно выработать навыки самостоятельного поиска научной информации, овладеть навыками составления библиографии (списка литературы) и цитирования источников по изучаемой теме, которые необходимы при составлении докладов и других видов сообщений.

Алгоритм подготовки к практическим занятиям

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Цель подготовки к экзамену:

- осмысление и приведение в систему знаний, полученных на лекциях и практических занятиях;
- знакомство с вопросами для самоконтроля и их уяснение;
- обращение к ранее изученным первоисточникам;
- выделение непонятных вопросов и обращение за консультацией к преподавателю.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• соответствие оформления требованиям;

• аккуратность и грамотность изложения;

• работа сдана в срок.

Составление и решение ситуационных задач (кейсов) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

• работа представлена в срок.

Написание доклада, сообщения

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы),

заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Определение понятия «общение». Характеристика и содержание общения.
2. Структура и средства общения. Механизмы воздействия в процессе общения.
3. Перцептивная сторона общения: первое впечатление; длительное общение; наши поступки в общении; самоподача в общении.
4. Коммуникативная сторона общения. Интерактивная сторона общения. Стили общения.

5.Роль и место деловых коммуникаций в деятельности организации. Значение деловых коммуникаций для общения внутри организации.

6.Основные аспекты внутрикорпоративных деловых коммуникаций.

7. Деловые коммуникации при построении взаимоотношений с бизнес-средой и обществом.

8. Современные направления в исследовании невербального поведения.

9. Применение невербальных подсистем в деловой коммуникации.

10 Различия женской и мужской невербальной коммуникации.

11. Пространственная подсистема (межличностное пространство).

12. Оптико-кинетическая подсистема: взгляд, внешний вид собеседника, мимика (выражение лица), пантомимика (позы и жесты).

13. Паралингвистическая (вокальные качества голоса, его диапазон, тональность, тембр) и экстралингвистическая (темп речи, паузы, смех) подсистемы.

14. Характеристика невербального поведения в различных культурах.

15. Примеры применения знаний психологических особенностей деловых партнеров в процессе проведения деловой беседы, деловых переговоров

16. Проведение совещаний и собраний в конкретных компаниях

17.Национальные особенности проведения коммуникационных мероприятий (бесед, совещаний, переговоров)

18. Современные тенденции в сфере публичных выступлений

19. Примеры проведения эффективных презентаций

20.Понятие речевого этикета.

21Практики русского речевого этикета.

22.Национальные особенности русского речевого этикета.

23.Понятие делового имиджа. Имидж работника: специфика профессии. Составляющие его элементы.

24.Формирование вербального имиджа. Грамотная речь как элемент культуры специалиста.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. *Ратников, В. П.* Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/509587 (дата обращения: 22.06.2023).

2. *Жернакова, М. Б.* Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488972 (дата обращения: 22.06.2023).

3. *Спивак, В. А.* Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 460 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15321-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488401 (дата обращения: 22.06.2023).

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. *Колышкина, Т. Б.* Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство : учебное пособие для вузов / Т. Б. Колышкина, И. В. Шустина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 145 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14216-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491349 (дата обращения: 22.06.2023).

2. *Коноваленко, М. Ю.* Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488946 (дата обращения: 22.06.2023).

3. Войтик, Н. В. Речевая коммуникация : учебное пособие для вузов / Н. В. Войтик. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 125 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09922-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491925 (дата обращения: 22.06.2023).

4. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика : учебник для бакалавров / И. М. Дзялошинский, М. А. Пильгун. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 433 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3044-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497799 (дата обращения: 22.06.2023).

5. *Корягина, Н. А.* Самопрезентация и убеждающая коммуникация : учебник и практикум для вузов / Н. А. Корягина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11562-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/494962 (дата обращения: 22.06.2023).

6.3. Нормативные правовые документы

Отсутствуют

6.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

6.5. Иные источники

отсутствуют

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.04 Организация работы службы управления персоналом
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:
канд. экон. наук, доцент кафедры
экономики и менеджмента Крахмалов А.Н.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук , доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и(или) ученое звание, должность* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 6
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)…….. 13
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 50
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 53
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 53
   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…… 54
   6.3. Нормативно правовые документы…… 54
   6.4. Интернет-ресурсы 54
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 54

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Организация работы службы управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.2.1	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по обеспечению персоналом, в том числе сбор информации о потребностях организации в персонале; поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в рамках организации работы службы управления персоналом
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.2.1	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в рамках организации работы службы управления персоналом
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.3.1	Демонстрирует способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку в рамках работы службы управления персоналом
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.1.1	Демонстрирует способность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках работы службы управления персоналом

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по	ПКс-1.2.1	**на уровне знаний:**

обеспечению персоналом: - сбор информации о потребностях организации в персонале; - поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; - администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом		структура организации и вакантные должности (профессии, специальности; порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах; технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)
		на уровне умений: собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях рынка труда, включая предложения от провайдеров услуг по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала; собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях и возможностях кадрового потенциала организации; формировать требования к вакантной должности (профессии, специальности) и определять критерии подбора персонала; собирать, анализировать и структурировать информацию о кандидатах и предложениях на рынке труда; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствие с их спецификой; использовать средства обеспечения персоналом, включая сопровождение; консультировать по вопросам привлечения персонала; организовывать и проводить конкурсы,.
		на **уровне навыков:** формирование требований к вакантной должности (профессии, специальности) и их коррекция; анализ рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности); проведение собеседований и встреч с кандидатами на вакантные должности (профессии, специальности) с обеспечением обратной связи; оценка соответствия кандидатов требованиям вакантной должности (профессии, специальности)
Деятельность по оценке и аттестации персонала: - организация и проведение оценки персонала; - организация и проведение аттестации персонала; - администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.2.1	**на уровне знаний**: технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций; технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик; порядок и технология проведения аттестации
		на уровне умений: определять параметры и критерии оценки персонала; определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала; выделять (определять) группы персонала для проведения оценки и аттестации; определять мотивационные факторы проведения оценки персонала; обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала; обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством; разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки; определять параметры и критерии аттестации персонала
		на уровне навыков: анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах; разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации; определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала; проведение оценки персонала в

		соответствии с планами организации; консультирование персонала по вопросам оценки; разработка проектов документов, определяющих порядок аттестации персонала; подготовка предложений о соответствии работника должности (профессии, специальности) по результатам аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации
Деятельность по развитию персонала: - организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; - организация обучения персонала; - организация адаптации и стажировки персонала; - администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.3.1	**на уровне знаний:** методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала; порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ; методы адаптации и стажировки; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок
		на уровне умений: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала; определять критерии формирования кадрового резерва организации; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры; анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; определять группы персонала для стажировки и адаптации.
		на уровне навыков: подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала; разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала; анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала; разработка планов адаптации, стажировки персонала; подготовка предложений по совершенствованию системы адаптации, стажировки персонала.
Деятельность по организации труда и оплаты труда персонала: - организация труда персонала; - организация оплаты труда персонала; - администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.1.1	**на уровне знаний:** тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих;
		на уровне умений: внедрять методы рациональной организации и оплаты труда; анализировать эффективность работы системы организации труда персонала; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом. Разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации
		на уровне навыков: анализ успешных корпоративных практик по организации и оплате труда для различных категорий персонала, особенностей производства и деятельности организации

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины: **8 з.е.:** (288 часа - в академических часах / 216 часов - в астрономических часах).

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 58 / в астрономических часах – 43,5; на самостоятельную работу: в академических часах – 190, в астрономических часах– 142,5.

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 30 / в астрономических часах – 22,5; на самостоятельную работу: в академических часах – 245, в астрономических часах– 183,75.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.04 «Организация работы службы управления персоналом»** относиться к части, формируемой участниками образовательных отношений ОП ВО.

Дисциплина **Б1.В.04 «Организация работы службы управления персоналом»** изучается **на очно-заочной форме обучения** - на 2 курсе, 3 семестре и на 2 курсе, 4 семестр.

Дисциплина **Б1.В.04 «Организация работы службы управления персоналом»** изучается **на заочной форме обучения** - на 2 курсе, 3 семестре и на 2 курсе, 4 семестр.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических и управленческих дисциплин как обязательной, так и части, формируемой участниками образовательных отношений ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.01 Психология труда, Б1.В.05 Маркетинг-персонала.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: зачет, экзамен, контрольная работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Персонал как объект управления кадровой службы организации	31	2	-	2	2	25	Д,О,Т,КЗ,ИЗ
2	Система управления персоналом организации	31	2	-	2	2	25	Д,О,Т,КЗ,ИЗ
3	Служба управления персоналом и организация ее работы	30	4	-	4	2	20	Д,О,Т,КЗ
4	Правовое и нормативно-методическое обеспечение работы кадровой службы	30	4		4	2	20	Д,О,Т,КЗ
5	Стратегическое управление персоналом организации	16	2		2	2	12	Д,О,Т,КЗ,ИЗ
	Промежуточная аттестация	**4**		**-**	**-**	**4**		**зачет**
	Всего академических часах	**144**	**14**		**14**	**14**	**102**	
	Всего астрономических часах	**108**	**10,5**		**10,5**	**10,5**	**76,5**	
6	Подбор и отбор персонала	20	2	-	2	2	14	Д,О,Т,КЗ,ДИ,ИЗ
7	Трудовая адаптация и профессиональное развитие персонала организации	20	2	-	2	2	14	Д,О,Т,КЗ,ТР,ИЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
8	Управление деловой карьерой персонала и кадровый резерв. Высвобождение персонала	24	4	-	4	2	14	Д,О,КЗ,ИЗ
9	Технологии мотивации персонала и формирования команды в организации	24	4	-	4	2	14	Д,О,КЗ,ТР
10	Аудит и оценка персонала. Оценка эффективности управления персоналом	18	2	-	2	2	12	Д,О,КЗ,ИЗ
	Текущая консультация	**2**				**2**		
	Промежуточная аттестация	**36**		**-**	**-**	**36**	**-**	**Экзамен, контрольная работа**
	Всего академических часах	**144**	**14**	**-**	**14**	**48**	**68**	
	Всего астрономических часах	**108**	**10,5**		**10, 5**	**36**	**51**	
	Итого: в академических часах	**288**	**28**		**28**	**62**	**170**	
	Итого: в астрономических часах	**216**	**21**		**21**	**46,5**	**127,5**	

Примечание:

*формы текущего контроля успеваемости: *опрос (О), тестирование (Т), доклад, сообщение (Д), кейс-задача (КЗ), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), тренинг (ТР), деловая игра (ДИ).*

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Персонал как объект управления кадровой службы организации	29	2	-	-	2	25	ИЗ
2	Система управления персоналом организации	29	-	-	2	2	25	Т,КЗ,ИЗ
3	Служба управления персоналом и организация ее работы	26	2	-	2	2	20	Д,О,Т,КЗ
4	Правовое и нормативно-методическое обеспечение работы кадровой службы	26	2		2	2	20	Д,О,Т,КЗ
5	Стратегическое управление персоналом организации	30	-		2	2	26	Т,КЗ,ИЗ
	Промежуточная аттестация	**4**		**-**	**-**	**4**		**зачет**
	Всего академических часах	**144**	**6**		**8**	**14**	**116**	
	Всего астрономических часах	**108**	**4,5**		**6**	**10,5**	**87**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
6	Подбор и отбор персонала	28	2	-	2	2	22	Д,О,Т,КЗ,ДИ,ИЗ
7	Трудовая адаптация и профессиональное развитие персонала организации	28	2	-	2	2	22	Д,О,Т,КЗ,ТР,ИЗ
8	Управление деловой карьерой персонала и кадровый резерв. Высвобождение персонала	26	2	-	-	2	22	Д,О,КЗ,ИЗ
9	Технологии мотивации персонала и формирования команды в организации	28	-	-	2	2	22	Д,О,КЗ,ТР
10	Аудит и оценка персонала. Оценка эффективности управления персоналом	25	-	-	2	2	21	Д,О,КЗ,ИЗ
	Текущая консультация	**2**				**2**		
	Промежуточная аттестация	**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	**-**	**Экзамен, контрольная работа**
	Всего академических часах	**144**	**6**		**8**	**21**	**109**	
	Всего астрономических часах	**108**	**4,5**		**6**	**15,75**	**81,75**	
	Итого: в академических часах	**288**	**12**		**16**	**35**	**225**	
	Итого: в астрономических часах	**216**	**9**		**12**	**26,225**	**168,75**	

Примечание:

*формы текущего контроля успеваемости: *опрос (О), тестирование (Т), доклад, сообщение (Д), кейс-задача (КЗ), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), тренинг (ТР), деловая игра (ДИ)*.

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Персонал как объект управления кадровой службы организации

Сущность персонала организации. Структура персонала организации. Кадры организации. Служащие в организации. Рабочие в организации. Субъекты и объекты управления персоналом организации. Технологии управления персоналом.

Механизм управления персоналом. Цели и задачи управления персоналом. Принципы управления персоналом. Принципы формированию системы управления персоналом. Принципы развития системы управления персоналом. Система методов управления персоналом. Административные методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом. Технологии кадровой работы в организации.

Концепции управления персоналом. Концепция использования трудовых ресурсов. Концепция управления персоналом. Концепция управления человеческими ресурсами. Концепция управления человеком. Человеческий капитал.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Содержание системы управления персоналом организации. Кадровая служба как субъект управления персоналом в организации. История и значение служб управления персоналом в организации. Основные направления работы кадровой службы. Кадровая работа в стратегическом периоде. Кадровая работа в среднесрочном периоде. Кадровая работа в краткосрочном периоде. Эффективность работы кадровых служб.

Организационная структура службы управления персоналом. Полномочия кадровой службы в организации. Варианты структурного положения кадровой службы в организации. Организационное построение кадровой службы. Методы проектирования кадровой службы. Нормативно - функциональный метод. Экспертно-аналитический метод. Метод организационного моделирования. Функционально-технологический метод. Метод структуризации целей.

Подсистемы системы управления персоналом организации. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом организации. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации. Правовое обеспечение системы управления персоналом организации.

Тема 3. Служба управления персоналом и организация ее работы

Основные направления деятельности и структура кадровой службы. Обязанности кадровой службы. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Требования, предъявляемые к работникам кадровых служб. Профессиональный стандарт специалист по кадрам «Специалист по управлению персоналом». Квалификационные требования, предъявляемые к должностям специалистов по управлению персоналом.

Тема 4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение работы кадровой службы

Законодательные акты и их роль в правовом обеспечении управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Функции правового обеспечения системы управления персоналом. Трудовой договор. Трудовая книжка.

Локальные нормативные акты и их роль в правовом обеспечении управления персоналом. Штатное расписание. Правила внутреннего трудового распорядка. Документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников. Правила и инструкции по охране труда. Коллективный договор.

Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации

Кадровая политика организации. Цель и задачи кадровой политики. Объекты кадровой политики. Элементы кадровой политики. Основные функции кадровой политики. Принципы осуществления кадровой политики. Виды кадровой политики. Пассивная кадровая политика. Реактивная кадровая политика. Рревентивная кадровая политика. Активная (рациональная) кадровая политика. Авантюристичная кадровая политика. Открытая и закрытая типы кадровой политики.

Стратегическое управление персоналом организации. Цель и задачи стратегического управления персоналом. Виды кадровых стратегий. Стратегия лидерства в низких издержках. Стратегии дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия сокращения. Взаимосвязь стратегии управления организацией и управления персоналом. Предпринимательская стратегия организации и управление персоналом. Стратегия динамического роста и управление персоналом. Стратегия прибыльности и управление

персоналом. Стратегия ликвидации и управление персоналом. Стратегия резкого изменения курса и управление персоналом.

Маркетинг персонала как инструмент стратегического планирования персонала. Анализ рынка труда. Анализ кадрового потенциала организации. Изучение квалификационных требований, предъявляемых к работникам. Формирование модели профессиональных компетенций персонала. Разработка стратегии управления персоналом.

Понятие кадрового планирования персонала. Основные этапы и факторы кадрового планирования. Содержание основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Определение качественных и количественных потребностей в персонале. Оценка затрат на персонал. Показатели расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал

Тема 6. Подбор и отбор персонала

Понятие и этапы процесса поиска работников в организацию. Способы занятия вакантных должностей. Внешний и внутрифирменный поиск кандидатов. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников найма. Альтернативы найму: лизинг персонала, привлечение специальных фирм для выполнения отдельных видов работ, временный наем, привлечение персонала на основе договоров гражданско-правового характера (договора подряда).

Подбор персонала в организацию. Методы подбора персонала. Активные методы подбора персонала: биржи труда, рекрутинговые агентства, «охота за головами», выпускники учебных заведений, должностные уведомления и конкурсы вакансий, рекомендации от работников организации, выдвижения и переводы, привлечение бывших работников организации. Пассивные методы подбора персонала: средства массовой информации, интернет, люди, самостоятельно зашедшие в поисках работы.

Организация и содержание процесса отбора персонала. Этапы отбора. Понятие первичного и вторичного отбора. Цели первичного отбора. Цели вторичного отбора. Методы отбора персонала. Традиционные методы отбора персонала. Собеседование. Виды, этапы собеседования. Вопросы, задаваемые в ходе собеседования, их назначение. Анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий. Тестирование. Нетрадиционные методы отбора персонала: графологические методы, астрологические методы, метод стрессового интервью, методы соционики, метод brain-storming. Причины отказа в работе.

Тема 7. Трудовая адаптация и профессиональное развитие персонала организации

Адаптация как приспособление к изменениям. Виды адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Организационная адаптация.Профессиональная адаптация. Факторы профессиональной адаптации. Психофизиологическая адаптация.Социально-психологическая адаптация. Социально-экономическая адаптация.

Этапы процесса адаптации. Ознакомительный этап адаптации. Знакомство с организацией – ориентация. Этап вхождения. Интеграционный этап адаптации. Факторы рганизационной адаптации. Проблемы адаптации сотрудников.

Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing.

Роль и значение профессиональной подготовки персонала в современных организациях. Профессиональное развитие. Фазы профессионального развития: оптант, адепт, адаптант, интернал, мастер, авторитет.

Цели обучения персонала. Виды профессионального обучения персонала: индивидуальная, групповая и курсовая подготовка. Формы обучения персонала: ученичество, наставничество, инструктаж, стажировка, ротация, ассистирование, объединенное руководство, дублирование.Коучинг (тренерство, наставничество) как

форма обучения. Обучение без отрыва от производства. Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места. Обучения на рабочем месте.

Подготовка новых работников.Переподготовка (переобучение).Повышение квалификации.Коэффициент повышения квалификации. Обучение работников вторым (смежным) профессиям. Стили обучения персонала: лекционный, коммуникативно-обучающий, экспериментально-обучающий, обучающий действиям. Методы обучения персонала.

Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами.

Тема 8. Управление деловой карьерой персонала и кадровый резерв. Высвобождение персонала.

Карьера как комплексная технология развития персонала. Внутрифирменное продвижение работников. Карьера работников в течение трудовой жизни. Взаимосвязь между типом личности и выбором рода занятий.

Понятие и этапы карьеры. Классификация карьеры. Вертикальная, горизонтальная и центростремительная виды карьеры. Управление карьерой персонала. Карьера и служебное продвижение: общее и особенное. Этапы планирования карьеры в организации.

Понятие и сущность кадрового резерва. Место кадрового резерва в системе работы с кадрами. Типологии кадрового резерва. Работа с кадровым резервом. Принципы формирования кадрового резерва. Программы подготовки резервистов.

Проблемы работы с кадровым резервом. Технологии работы с кадровым резервом в органах государственной власти и местного самоуправления.

Высвобождение и увольнение персонала. Причины высвобождения персонала. Формы и методы работы кадровых служб в процессе высвобождения персонала. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплесмент; гибкое пенсионирование.

Тема 9. Технологии мотивации персонала и формирования команды в организации

Коммуникации в организации. Типы и виды коммуникаций и их роль в системе управления персоналом. Основные методы повышения эффективности структурных коммуникаций. Рациональная организация коммуникативных потоков.

Мотивация труда как фактор результативности труда. Система стимулирования трудовой активности. Современные концепции мотивации персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Комплексная система мотивации персонала, ее инструментарий. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация.

Командный подход в управлении персоналом. Понятие команды, типы команд. Социально-психологическая структура команды. Основные характеристики ключевых областей проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения. Этапы жизненного цикла команды. Управление деятельностью команды. Оценка эффективности работы в команде. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы команды. Team-building, team-working. Проблемы управления коллективом.

Тема 10. Аудит и оценка персонала. Оценка эффективности управления персоналом

Аудит персонала как система оценки кадрового потенциала организации. Объект аудита. Цели, задачи и направления аудита персонала. Виды аудита персонала. Этапы и методы проведения аудита персонала. Анализ численного и качественного состава персонала. Аудит найма работников. Аудит увольнений.

Понятие и цели оценки персонала. Задачи оценки персонала. Система оценки результатов труда персонала. Этапы оценки персонала. Комплексный характер оценочной процедуры. Элементы оценки персонала: объект оценки, субъект оценки, методы оценки, процедура оценки. Факторы, влияющие на оценку персонала.

Критерии оценки персонала. Классификация критериев оценки. Содержание, профессиональных, деловых, личностных и интегральных критериев оценки. Методы оценки персонала. Количественные и качественные методы оценки. Квалиметрическая оценка персонала. Инновационные кадровые технологии оценки персонала: кризис тестологии; HSL-тесты; центры оценки персонала; дистанционная оценка персонала.

Аттестация персонала. Понятие, цели и виды аттестации *персонала.* Методы и этапы проведения аттестации *персонала.*

Оценка эффективности труда персонала. Методы оценки эффективности труда персонала. Оценка деятельности подразделений управления персоналом. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологий управления персоналом. Порядок расчёта экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологий управления персоналом. Оценка экономической эффективности совершенствования системы и технологий управления персоналом. Оценка социальной эффективности совершенствования системы и технологий управления персоналом.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б.1.В.ОД.3. «Организация работы службы управления персоналом» следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос (О), тестирование (Т), доклад, сообщение (Д), кейс-задача (КЗ), тренинг (ТР), деловая игра (ДИ).
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальные задания.

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен, зачет проводятся в устной форме с учетом выполнения проблемного вопроса и практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по темам:

Тема 1. Персонал как объект управления кадровой службы организации

Темы для докладов, сообщений:
1.Сущность персонала организации. Структура персонала организации.
2.Цель и технологии управления персоналом.
3. Методы управления персоналом организации.
4.Концепции управления персоналом.
5.Компетентностный подход в управлении персоналом.

Вопросы для обсуждения:
1.Сущность и роль труда в организации.
2.История развития труда и профессиональные революции.

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

2. Безработные - это:

а - трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Федеральной Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;

б - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;

в - лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях.

3. Что следует понимать под категорией "персонал"?

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

4. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

а - степень реализации организационной цели;

б - уровень эффективности труда;

в - материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются (при необходимости указать несколько):

а - различия в уровне экономической эффективности труда;

б - различия в уровне социальной эффективности труда;

в - финансовое положение предприятия;

г - воля руководства предприятия.

6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению (при необходимости указать несколько):

а - занятое население;

б - безработные;

в - трудоспособное население;

г - трудовые ресурсы;

д - ищущие работу;

е - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве.

7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;

б - имеющие оплачиваемую работу (службу);

в - лица в местах лишения свободы;

г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,

ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

8. К экономически неактивному населению относятся (при необходимости указать несколько):

а - работающие по найму;

б - имеющие оплачиваемую работу (службу);

в - лица в местах лишения свободы;

г - самостоятельно обеспечивающие себя работой;

д - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;

е - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность,

ж - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;

з - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;

и - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;

к - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;

л - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.

9. Характеристиками "ядра" персонала являются (при необходимости указать несколько):

а - защищенность рабочего места от влияния рынка;

б - гарантия занятости на длительную перспективу;

в - неудобные дни и часы работы;

г - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков,

д - негарантированное пенсионное обеспечение;

е - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя.

Практические кейс-задачи:

Задача 1. Анализ российского подхода к управлению персоналом. Оцените особенности японского и американского подходов к управлению персоналом организации, приведенных в таблице 1. Определите по каждому критерию специфику российского подхода к управлению персоналом и обоснуйте свой выбор.

Таблица 1.

Модели управления персоналом в японских и американских промышленных компаниях

Характеристики систем управления организацией	**Японские компании**	**Американские компании**	**Российские компании**
Прием на работу	На условиях пожизненного найма	На контрактных условиях	
Требования к поступающим на работу	Соответствие профессиональной подготовки требованиям вакантной должности	То же самое с учетом результатов индивидуального тестирования	
Тип мышления	У всех работников сходный тип мышления вследствие однородной национальной основы	Тип мышления различен вследствие многообразия этнических особенностей работников	
Доверие к руководству компании	Поступление на работу автоматически означает доверие к ее руководству	Автоматическое доверие руководству компании отсутствует	
Социальная модель подчинения	Подчинение начальнику основано на взаимном согласии между ним и подчиненным	Вынужденное подчинение начальнику, т.к. оппозиция подчиненного влечет за собой его увольнение	
Отношение администрации компании к идеям и предложениям работников	Идеи и предложения работников принимаются администрацией во внимание	Приоритетным требованием к работникам со стороны администрации является строгое следование служебным инструкциям, отклонение от которых может явиться причиной их увольнения	
Отношение одних работников к функциям других работников	Уважительное отношение к функциям других работников	Безразличное отношение к функциям других работников	
Жизненная Философия	Личные интересы работников не противоречат интересам компании	Придается большое значение сохранению собственной независимости и соблюдению	

		собственных интересов	
Классовое сознание работников	Классовое сознание работников не имеет четкого выражения	Классовое сознание работников четко выражено	
Статус работников	Статус работников формируется по принципу «все сидят в одной лодке»	Статус работников неустойчив, их часто увольняют, аналогично тому, как списывают устаревшее оборудование	
Человеческие взаимоотношения	Отношения с другими работниками имеют большое значение	Отношениям с коллегами придается большое значение, но индивидуалистические мотивы в поведении преобладают	
Текучесть кадров	Низкая	Высокая	
Повышение производственной квалификации работников	Вопросы повышения производственной квалификации решаются руководством компании. Работники стремятся повышать квалификацию за счет компании. Результаты повышения квалификации, как правило, положительны. Уровень заработной платы зависит в большей степени от рабочего стажа	Повышение квалификации за счет компании рассматривается как премия. Работники повышают производственную квалификацию, используя собственные возможности. Отсутствует планомерный подход к повышению квалификации и обоснованию сроков проведения учебного цикла. Уровень заработной платы зависит от уровня квалификации. Тем не менее, после завершения учебного цикла работники часто увольняются	
Личная ответственность работников	Личная ответственность работников не определена жесткими должностными инструкциями. Во многих случаях обязанности различных работников частично совпадают. В этих условиях жесткое управление неэффективно	Личная ответственность работников определена жесткими должностными инструкциями. В этих условиях система жесткого управления эффективна	
Доверие между руководством и персоналом кампании	Доверие между руководством и персоналом компании основано на принципе коллективной ответственности	Доверие между руководством и персоналом компании часто отсутствует. И управляющие, и рабочие думают прежде всего о собственных интересах.	
Вера в стабильное существование компании	Существует	Отсутствует, т.к. даже рентабельные фирмы могут быть проданы ради прибыли	
Страх потери работы	Фактически отсутствует	Постоянно существует страх потери работы и беспокойство за судьбу компании	
Стиль принятия управленческих решений	Допустимы небольшие отклонения от логики при принятии управленческих решений и импровизация в действиях	Все процессы управления основаны на логике. Импровизация в действиях вне рамок логики управления недопустима. Необоснованные действия не предпринимаются	

Задача 2. Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: он груб, не чуток к людям, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот руководитель — хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели, строг и требователен к подчиненным.

Задание. Какое решение следует принять?

Задача 3. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Ваши действия:

- Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу.
- Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.
- Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
- Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время. Поясните свой выбор.

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Задание для конспектирования:

1. Проанализируйте особенности механизма управления персоналом на примере любой выбранной организации. Особое внимание необходимо обратить на содержание целей, задач, методов и технологий управления персоналом.

Тема 2. Система управления персоналом организации

Темы для докладов, сообщений:

1.Кадровая служба как субъект управления персоналом в организации.

2.Организационная структура службы управления персоналом. Методы проектирования кадровой службы.

3.Подсистемы системы управления персоналом организации: кадровое, документационное, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое обеспечение системы управления персоналом организации.

Вопросы для обсуждения:

1.Основные направления работы кадровой службы.

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

а - ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

б - распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

в - ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

а - использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;

б - контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;

в - планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;

г - найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

3. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;

б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;

в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

4. Принцип комплексности подразумевает:

а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;

б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;

в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управление персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

5. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):

а - метод аналогий;

б - метод структуризации целей;

в - морфологический анализ.

6. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:

а - метод аналогий;

б - метод творческих совещаний.

7. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - статистические;

г - социально-психологические;

д - стимулирования.

8. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

9. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

10. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

Практические кейс-задачи:

Практическое задание 1. «Организационное проектирование службы управления персоналом»

Учебная группа делится на подгруппы по 3-4 человека.

Каждая подгруппа получает задание: построить систему управления персоналом конкретной организации. Преподаватель совместно с подгруппами обсуждает выбранную организацию, уточняет количество и состав работников, направления деятельности организации. Обучающимся дается 1 астрономический час на подготовку проектов.

На следующем этапе происходит презентация подготовленных проектов.

На презентации особое внимание обращается на следующие аспекты:

1. Построение структуры представленной службы управления персоналом.
2. Диапазон контроля руководителя.
3. Функции, выполняемые данным структурным подразделением.
4. Расчет количества работников кадровых служб по отношению к общей численности работников предприятия.

Задача 2. Кадровое обеспечение системы управления персоналом[1]

Исходные данные

Служба управления персоналом организации включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

[1] 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. С. 43.

управление наймом и учетом персонала - 11510
управление развитием персонала - 8230
планирование и маркетинг персонала - 13 600
управление мотивацией поведения персонала - 10 110
управление трудовыми отношениями - 5108
обеспечение нормальных условий труда - 6120
управление социальным развитием - 1380
правовое обеспечение системы управления персоналом - 2070

Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

2. Составьте операграммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

• отбор персонала;
• увольнение работника;
• планирование обучения персонала;
• планирование потребности в персонале.

Методические указания

Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$Ч = Т * К / Ф_{п},$$

где Т - общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

К - коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (К = 1,15);

$Ф_{п}$ - полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

3. Определите общую фактическую численность службы управления персоналом организации.

Фактическая численность отдельных подсистем системы управления персоналом составляет (человек):

управление наймом и учетом персонала - 8
управление развитием персонала - 3
планирование и маркетинг персонала - 9
управление мотивацией поведения персонала - 7
управление трудовыми отношениями - 3
управление социальным развитием - 8
правовое обеспечение системы управления персоналом - 1
обеспечение нормальных условий труда - 5

4. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.

5. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.

4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.

5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой,. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.

Методические указания

Анализ численного состава службы управления персоналом можно проводить по следующим направлениям:

а) путем сравнения доли работников этой службы конкретной организации со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний (например, по данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность работников службы управления персоналом составляет примерно 1,0- 1,2% от общей численности персонала организации);

б) путем расчета так называемой нормы обслуживания, т.е. количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника службы управления персоналом. Полученная величина сравнивается со средними данными на отечественных и зарубежных предприятиях. Хотя разброс данных может быть довольно значительным, поскольку на них влияет множество разнообразных факторов, можно ориентироваться на следующие средние пропорции по зарубежным странам:

• в США на каждых 100 работающих в организации приходится один работник службы управления персоналом;

• в Германии на каждых 130-150 работающих - один работник;
• во Франции на каждых 130 работающих - один работник;
• в Японии на каждых 100 работающих - 2,7 работника.

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Задача 1. «Построение системы управления персоналом»[2]

Распределите перечисленные функции по подсистемам системы управления персоналом (СУП), сформировав модель СУП. На основании полученной модели сделайте заключение о совершенстве системы управления персоналом организации.

Перечень функций службы управления персоналом:

− управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
− анализ кадрового потенциала;
− поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
− организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
− взаимодействие с профсоюзами;
− соблюдение требований технической безопасности и охраны труда;
− учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
− организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
− организация социального страхования;
− нормирование и тарификация трудового процесса − обеспечение потребности в персонале;
− использование персонала;
− разработка системы целей управления персоналом;
− определение содержания труда на рабочем месте;
− выбор путей покрытия потребности в персонале;
− профориентация и трудовая адаптация персонала;
− определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
− формирование системы управления персоналом;
− планирование качественной и количественной потребности в персонале;
− отбор персонала;
− производственная социализация персонала;
− стимулирование персонала;
− управление карьерой персонала;
− высвобождение персонала;
− деловая оценка персонала;
− развитие персонала;
− организация обучения персонала.

Тема 3. Служба управления персоналом и организация ее работы

Темы для докладов, сообщений:

1. Организация работы и руководство кадровой службой в организации.
2. Особенности структуры и роль **общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов в разработке** должностных инструкций для работников.
3. Основные направления работы и трудовые функции специалистов кадровых служб (профстандарт «Специалист по управлению персоналом»).

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. Что следует понимать под функциональными полномочиями менеджера по персоналу?
a) возможность влиять на работников, которые подчинены другим линейным руководителям
b) возможность не выполнять определенные управленческие решения
c) право привлекать дополнительные ресурсы
d) возможность дополнительного поощрения
2. Какую роль играет менеджер по персоналу, который осуществляет административный контроль за соблюдением требований законодательства:

[2]Ильченко Е. Н., Соськова О.Н. Управление персоналом организации : учебное пособие. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017. С. 11.

a) специалиста по трудовым договорам (контрактам)
b) опекуна своих работников
c) архитектора кадрового потенциала
d) инструктора по кадровой работе

3. Какими могут быть полномочия инспектора кадров внутри предприятия?
a) линейными, функциональными
b) линейными, параллельными
c) прямыми, опосредствованными
d) функциональными

4. Отдел персонала предприятия не имеет права:
a) поощрять работников за высокопродуктивный труд
b) контролировать использование работников в соответствии с их профессиями, специальностями и квалификацией
c) требовать от менеджеров информацию о работе с персоналом
d) представлять по вопросам своих обязанностей предприятие в других организациях

5. Каково главное назначение отдела по персоналу?
a) увеличение нарушений технологической и производственной дисциплин на предприятии
b) своевременное обеспечение предприятия нужным количеством и качеством работников
c) наличие резерва подготовленных работников
d) увеличение текучести персонала

6. К основным функциям менеджера по персоналу в сфере стратегического и оперативного управления принадлежат:
a) помощь руководству в осуществлении кадровой политики по вопросам найма, продвижения, передвижения, освобождения, сокращения штатов
b) активное участие в разработке организационной структуры предприятия
c) предоставление помощи линейным и функциональным руководителям в работе с персоналом с целью достижения наиболее эффективных результатов
d) формирование кадровой политики предприятия

7. Что понимают под документом, который представляет из себя утвержденный в установленном порядке систематизированный перечень дел, которые используются в делопроизводстве отдела, и в котором обязательно указываются сроки хранения документов?
a) номенклатура дел
b) личное дело
c) должностная инструкция
d) правила внутреннего трудового распорядка

8. Какой документ комплектуется из таких составляющих: приложение к личному листку по учету кадров, автобиография, копия документов об образовании и др.?
a) личное дело
b) личная карточка
c) должностная инструкция
d) правила внутреннего трудового распорядка

9. Структура кадровой службы зависит от:
a) масштабов деятельности предприятия и сложности его организационной структуры
b) стратегии работы с персоналом
c) тактики работы с персоналом
d) нет верного ответа

10. К функциям кадровой службы предприятия принадлежат:
a) определение потребности в кадрах, планирование кадрового обеспечения и движения кадров; организация подбора персонала; улучшение условий работы и решение социальных вопросов
b) исследование и анализ деловых, профессиональных и личных качеств работников предприятия; организация делопроизводства относительно работы с персоналом; оценка и аттестация персонала предприятия
c) организация учебы и повышение квалификации персонала; формирование кадрового резерва, подготовка руководящих кадров и управление продвижением по службе; развитие мотивации, карьеры работников

Практические кейс-задачи:

Задача 1. На основании представленных в таблице 1 трудовых функций из профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» составьте должностные инструкции для следующих категорий работников кадровой службы:

1-специалист по делопроизводству;

2-специалист по управлению персоналом;

3-начальник кадровой службы.

Задача 2. Распределение функциональных взаимосвязей управления осуществляется в виде матрицы (Таблица 2), которая показывает, кто и в какой степени принимает участие в выполнении определенной функции управления, отдельных видов работ или какое участие принимает в разработке или реализации управленческого решения. Она также отражает объем и характер полномочий должностных лиц, участвующих в процессе управления, когда области полномочий и ответственности пересекаются. Функциональная матрица служит инструментом анализа распределения полномочий и ответственности в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий и ответственности между участниками управленческого процесса.

Для заполнения применяются следующие условные обозначения:

О - ответственный, отвечает за проведение и конечный результат работы;

У - участвует в проведении работы;

К - контролирует получает информацию о проведении процесса (работы) и результатах.

Таблица 1.

Функции специалиста по управлению персоналом (составлено по профстандарту «Специалист по управлению персоналом»)

Обобщенные трудовые функции	**Трудовые функции**
Код A Документационное обеспечение работы с персоналом	Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу Ведение документации по учету и движению кадров Администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров
Код B Деятельность по обеспечению персоналом	Сбор информации о потребностях организации в персонале Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала Администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом
Код C Деятельность по оценке и аттестации персонала	Организация и проведение оценки персонала Организация и проведение аттестации персонала Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала
Код D Деятельность по развитию персонала	Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала Организация обучения персонала Организация адаптации и стажировки персонала Администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
Код E Деятельность по организации труда и оплаты персонала	Организация труда персонала Организация оплаты труда персонала Администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда персонала
Код F Деятельность по организации корпоративной Социальной политики	Разработка корпоративной социальной политики Реализация корпоративной социальной политики Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики
Код G Операционное управление персоналом и подразделением организации	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения
Код H Стратегическое управление персоналом организации	Разработка системы стратегического управления персоналом организации Реализация системы стратегического управления персоналом организации Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации

Таблица 2.

Матрица ответственности отдела кадров

Наименование работы (процесса)	**Должность**

	Начальник отдела кадров	Зам. начальника отдела кадров	Инспектор по кадрам
1. Планирование кадровой работы			
2. Подбор кандидатов по заявкам подразделений			
3. Ведение кадрового архива			
4. Выпуск кадровых приказов			
5. Организация подготовки и переподготовки персонала			
6. Представление организации в местных социальных, муниципальных и других органах			
7. Контроль выполнения планов работы по персоналу			
8. Управление отделом кадров			
9. Регулярное представление руководителю организации отчетности по кадрам			

Тема 4. Правовое и нормативно-методическое обеспечение работы кадровой службы

Темы для докладов, сообщений:

1. Правовое обеспечение системы управления персоналом
2. Трудовой договор и трудовая книжка: их роль в правовом регулировании кадровых процессов
3. Основные локальные нормативные акты: понятие, цели и необходимость разработки
4. Основные виды локальных нормативных актов: штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, правила и инструкции по охране труда и др.
5. Необязательные виды локальных нормативных актов

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. Оформление Приказа о приеме на работу - это направление деятельности службы по управлению персоналом, которое обычно определяют как:
   a) Организация развития, переобучения и повышения квалификации персонала
   b) Изучение и оценка кадров
   c) Ведение кадрового документооборота
   d) Оценка персонала
2. Направление на курсы по охране труда является примером деятельности, в рамках следующего направление деятельности службы по управлению персоналом
   a) Ведение кадрового документооборота
   b) Оценка персонала
   c) Организация развития, переобучения и повышения квалификации персонала
   d) Изучение и оценка кадров
3. Личная карточка работника относится к документам:
   a) по учёту рабочего времени и расчётов с персоналом по оплате труда
   b) по учёту кадров
   c) по стимулированию
   d) по контролю дисциплины
4. Расчетно-платежная ведомость относится к документам:
   a) по учёту рабочего времени и расчётов с персоналом по оплате труда
   b) по учёту кадров
   c) по учету стимулирования
   d) по контролю дисциплины
5. Формирование программы социального развития является примером деятельности, в рамках следующего направление деятельности службы по управлению персоналом
   a) Управление расходами на персонал
   b) Изучение и оценка кадров
   c) Ведение кадрового документооборота
   d) Оценка персонала

6. С должностной инструкцией работника необходимо ознакомить

a) Под подпись
b) Устно
c) выслать на почту
d) выслать на e-mail

7. Локальные нормативные акты (ЛНА) – это акты, содержащие нормы:

a) трудового права
b) гражданского права
c) административного права
d) уголовного права

8. Что из перечисленного не относится к ЛНА?

a) штатное расписание
b) график отпусков
c) трудовой договор
d) положение о коммерческой тайне

9. Согласны ли вы с утверждениями:

А. ЛНА предназначены только для внутреннего использования у конкретного работодателя.

Б. Основная цель локального нормотворчества – это регулирование процесса труда коллектива, работающего у данного работодателя

a) Верно А.
b) Верно Б
c) Верно А и Б

10. Какой ЛНА регламентирует порядок приёма и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора:

a) Штатное расписание
b) Правила внутреннего трудового распорядка
c) График сменности
d) Должностные инструкции

11. Документ, определяющий задачи, функции, основные обязанности и ответственность работника организации при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности:

a) Положение о персонале
b) Должностная инструкция
c) Положение о структурном подразделении

12. Какой документ ведет отдел персонала для определения частоты изменения кадров на той или другой должности организации?

a) регистрационная карточка
b) личное дело
c) номенклатура дел
d) личная карточка

13. Каким является учетный документ, который обязательно заполняется отделом кадров на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу, и в котором записи проводят согласно с паспортом, дипломом, трудовой книжкой и т. д.?

a) личная карточка
b) личное дело
c) должностная инструкция
d) правила внутреннего трудового распорядка

14. О каком типе документа идет речь? Какое соглашение между членами трудового коллектива и администрацией заключается один раз на год в организации?

a) коллективный договор
b) правила внутреннего трудового распорядка
c) личная карточка
d) должностная инструкция

Практические кейс-задачи:

Задача 1. Составьте штатное расписание организации, заполнив форму № Т-3.

Условия выполнения задания:

1. Возьмите в качестве примера любую организацию и ее организационную структуру и впишите в форму наименование не менее 4 структурных подразделений;

2. Возьмите на выбор из **Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов не менее 10 видов должностей (обязательно должностей служащих и рабочих);**

3. Самостоятельно определите размеры должностных окладов для каждой штатной единицы;

4. Количество штатных должностей в организации должно быть не менее 12 при условии, что обязательно должны иметься неполные штатные единицы (работа по совместительству) в количестве не менее 3 единиц.

Инструкция:

Шаг 1. Указываем реквизиты организации. Наименование должно полностью соответствовать тому, которое закреплено в учредительных документах, включая сокращенное наименование и наименование на иностранном языке. Если есть сокращенное наименование, оно в бланке указывается в скобках, следом за полным. Код организации — восемь знаков кода по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО).

Шаг 2. Присваиваем номер и ставим дату. Номер документа и дата составления записываются в формате ЧЧ.ММ.ГГГГ. Прописываем период действия — указывается, сколько действителен документ и с какой даты он вступает в силу.

Шаг 3. Заполняем графы, всего их 10, но при необходимости их легко добавить.

Наименование структурного подразделения указывается без сокращения, в соответствии с классификатором подразделений, утвержденным работодателем. Если классификатора нет, то в алфавитном порядке или в порядке убывания числа сотрудников подразделения. Если от наименования подразделения зависит предоставление работникам льгот, указываем название подразделения в соответствии с отраслевыми классификаторами вредных производств и другими соответствующими документами. Код структурного подразделения в документе заполняем в соответствии с классификатором, в котором они расположены по функциональной важности. Если классификатора нет, коды допускается присвоить подразделениям, расположенным в алфавитном порядке или по иному принципу.

Важно помнить, как правильно назвать должность в штатном расписании, — должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория), квалификация указываются без сокращений в составе структурного подразделения, начиная от руководителя, заканчивая техническим исполнителем.

Количество единиц указываем по каждой должности или профессии. Если предусматривается работа по совместительству, это указывается в соответствующих долях (например 0,5; 2,75 и т. д.).

Тарифная ставка, оклад указываются в размере месячной заработной платы в зависимости от системы оплаты труда (тариф, оклад, процент от прибыли, коэффициент трудового участия и проч.). Размер оклада необходимо указывать в рублях или в процентах, коэффициентах и проч. Практика указывать зарплаты в долларах практически изжила себя. Закон о валютном регулировании прямо это запрещает, а в ТК РФ говорится об обязанности работодателя платить зарплату в рублях.

Шаг 4. Отражаем надбавки. В графах 6-8 указываются стимулирующие и компенсационные выплаты, установленные законом или по инициативе работодателя. В разделе «Всего» указывается общая сумма граф 5-8 (оклад и надбавки), умноженная на количество штатных единиц. Примечание заполняется, если информация в графах формы неоднозначна и требует пояснения.

Шаг 5. В строке «Итого» указываем общее количество штатных единиц и итогом сумму выплат по всем ставкам с учетом всех надбавок, которая составит месячный фонд заработной платы. Подписи под документом ставят кадровый руководитель и главный бухгалтер.

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1

наименование организации

Номер документа	Дата составления

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

УТВЕРЖДЕНО
Приказом организации от "__" _____ 20__ г. № ___

на период с "__" _____ 20__ г.

Штат в количестве _____ единиц

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр.,руб.	Надбавки, руб			Всего, руб. ((гр.5+гр.6+гр.7+гр.8) Ч гр.4)	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Итого							

Руководитель организации _____ (должность) _____ (личная подпись) _____ (расшифровка подписи)

Тема 5. Стратегическое управление персоналом организации

Темы для докладов, сообщений:
1.Стратегическое управление персоналом организации.
2.Виды кадровых стратегий.
3.Взаимосвязь стратегии управления организацией и управления персоналом.
4.Маркетинг персонала как инструмент стратегического планирования персонала.
5.Разработка стратегии управления персоналом.
6.Основные этапы и факторы кадрового планирования.

Вопросы для обсуждения:
1. Цель и задачи кадровой политики.
2.Виды кадровой политики.
3.Элементы кадровой политики.

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. Кадровая политика, реагирующая в последний момент на возникающие кадровые проблемы
а) пассивная;
б) реактивная;
в) рациональная;
г) активно-рациональная.
2. Совокупность правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему – это?
а) кадровая политика;
б) требования, предъявляемые к кадровой политике;

в) факторы влияющие на кадровую политику;

г) политика организации.

3. Какое общее требование не относится к кадровой политике?

а) кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия;

б) кадровая политика должна быть достаточно гибкой;

в) кадровая политика должна быть прозрачной;

г) кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим работникам.

4. Вторжение предприятия в новые области производственной деятельности с целью повышения экономической устойчивости предприятия – это…

а) диверсификация;

б) концентрация;

в) вертикальная интеграция;

г) горизонтальная интеграция.

5. Какой этап не относится к этапу кадровой политики в зависимости от жизненного цикла организации?

а) формирование и динамический рост;

б) этап стабилизации;

в) этап спада или кризиса;

г) этап оптимизации.

6.Целью какого этапа кадровой политики является разработка программ, путей достижения целей кадровой работы?

а) нормирование;

б) программирование;

в) мониторинг;

г) планирование.

7. Что не относится к факторам внутренней среды?

а) цели предприятия;

б) стиль управления;

в) условия, труда;

г) поставщики.

8. Какие факторы влияют на формирование кадровой политики предприятия?

а) внешней среды;

б) ситуационные;

в) технические;

г) экономические.

9.Целью какого этапа кадровой политики является разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.?

а) нормирование;

б) программирование;

в) мониторинг;

г) планирование.

Практические кейс-задачи:

Задача 1.Разработка маркетинговой стратегии управления персоналом организации

Описание ситуации

Промышленный комбинат является градообразующим предприятием.

Акционерный капитал предприятия разделен на акции между следующими собственниками:40% акций — директор; 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области; 35% акций — партнеры и кредиторы комбината.

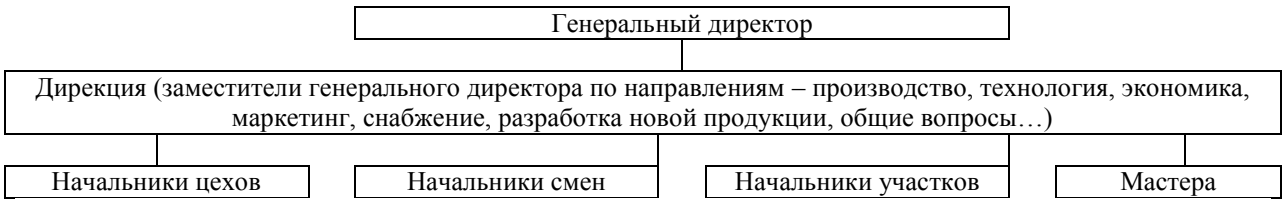
Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.

Промышленный комбинат был признан несостоятельным и был назначен внешний управляющий.

В настоящий момент надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделья. Рабочие готовы работать и учиться, готовы поддержать программу реорганизации.

На заводе работает около 1200 человек (ранее работало около 5 тыс.), объем производства снизился в 15 раз. Объем заказов, как правило, неизвестен даже на один месяц вперед, предприятие работает «на склад». Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50—60 лет).

Структура предприятия сохранилась почти в неизменном виде с 2000 г. Ее можно представить следующей схемой:

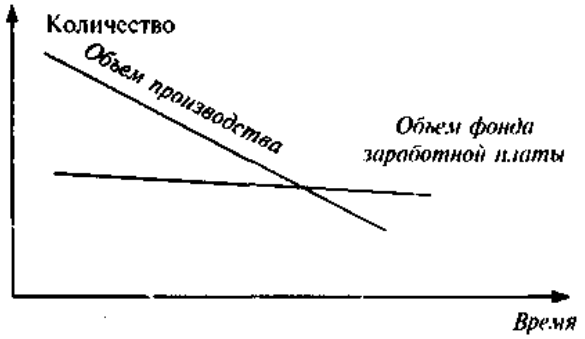


За последние пять лет на завод принято 25 сотрудников. Как правило, они приглашены лично генеральным директором, который находил их по своим собственным каналам, привлекая к поиску старых знакомых из министерства. Из них сейчас работает только зам. директора по маркетингу. Остальные увольнялись в следующей динамике: 10 человек — после двух лет работы, 8 — после одного ГОДА работы, 6 — до одного года работы. Среди основных причин увольнений — низкая заработная плата, невозможность профессиональной работы, отсталая технология, семейные обстоятельства.

Среди сотрудников предприятия	**Среди управленческого персонала**
10% — старше 50 лет (80% мужчины) 759с — старше 40 лет (65% женщины) 10% — старше 30 лет (55% мужчины) 5% — старше 20 лет (100% женщины)	75% — старше 50 лет (100% мужчины) 20% — старше 40 лет (85% мужчины) 5% — старше 30 лет (75% мужчины)

85% — городские жители, 15% — имеют собственные дома в ближайшем к городу поселке.

Динамика зарплаты по отношению к объемам производства:



Затраты на обучение (темы: экономика, управление, технология производства) в последние года:

2017 г. — 5% от фонда заработной платы (ФЗП) (обучение высшего управленческого персонала — зарубежные учебные центры — двухнедельные курсы (Германия, Франция));

2018 г. — 10% от ФЗП (обучение высшего и среднего управленческого персонала — месячные программы подготовки Россия, Израиль);

2019 г. — 5% от ФЗП (краткосрочные семинары для высшего и среднего управленческого персонала — Россия);

2020 г. — 2% от ФЗП (программы годичной подготовки);

2021 г. - 0;

2022 г. - 0.

Краткая формальная характеристика управленческого персонала:

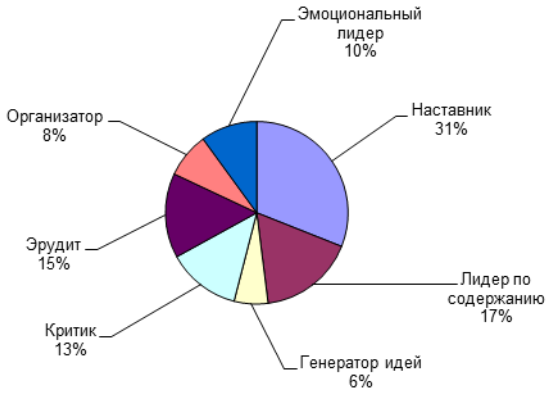


Рис. 1. Ролевой состав высшего управленческого персонала



Рис. 2. Ролевой состав среднего управленческого персонала



Рис. 3. Ролевой состав низшего управленческого персонала

Рынок труда моногорода характеризуется отрицательной тенденцией снижения среднесписочной численности работников крупных и средних предприятий (4-5% ежегодно). К концу 2019 года планируется снижение численности на 11,5%, что связано с закрытием ряда организаций. В прогнозном периоде среднесписочная численность работников продолжит сокращаться, и к концу 2020 года составит 23300 человек, что меньше на 23% данных 2018 года (30 301 человек).

На уровне региона была разработана система мер поддержки рынка труда моногородов с целью сокращения оттока населения, борьбы с безработицей и сдерживанию социальной

В программе развития монопрофильных населенных пунктов была определена необходимость создания постоянных рабочих мест, в том числе за счет бюджетного финансирования.

Задание:

1. Проанализируйте факторы внешней среды предприятия.
2. Проанализируйте материал о заводе (внутренней среде организации) и охарактеризуйте:
- проблемы организационной структуры;
- основные кадровые процессы;
- управленческий персонал предприятия;

3. Оцените сильные, слабые стороны, возможности и угрозы предприятия в области управления персоналом.

4. Разработайте маркетинговую стратегию управления персоналом предприятия, в частности:
- сформулируйте основные цели организации и цели работы с персоналом;
- опишите наиболее значимые процессы, которые должны быть реализованы в организации;
- определите количественную и качественную потребности в персонале;
- разработайте требований к персоналу;
- выберите пути покрытия потребности в персонале;
- примите решение об оптимизации структуры персонала;
- предложите модель оплаты труда персонала;
- определите потребности в обучени персонала;
- определите основные направления деятельности кадровой службы организаци.

5. Предложите программу внедрения системы управления персоналом и сформулируйте первоочередные мероприятий, которые должны быть проведены.

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Задание для конспектирования:

1. Проанализируйте особенности кадровой политики на примере любой выбранной организации или органов государственной власти и местного самоуправления. Особое внимание необходимо обратить на содержание целей, задач, форм и направлений реализации кадровой политики.

Тема 6. Подбор и отбор персонала

Темы для докладов, сообщений:

1. Подбор персонала в организацию.
2. Методы подбора персонала.
3. Организация и содержание процесса отбора персонала.
4. Методы отбора персонала.
5. Причины отказа в работе.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и этапы процесса поиска работников в организацию.
2. Внешний и внутрифирменный поиск кандидатов.
3. Альтернативы найму новых работников в организацию

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:

а- психологические тесты;

б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков;

г - графические тесты.

2. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:

а - психологические тесты;

б - проверка знаний;

в - проверка профессиональных навыков;

г - графический тест.

3. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

а - отбор кандидатов;

б - наем работника;

в - подбор кандидатов;

г - заключение контракта;

д - привлечение кандидатов.

4. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:

а - анализ анкетных данных;

б - профессиональное испытание;

в - экспертиза почерка.

5. Что представляет процесс набора персонала:

а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б - прием сотрудников на работу;

в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

6. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

а - привычкой тех, кто работает;

б - приемом по рекомендательным письмам;

в - требованием со стороны самой работы;

г - недостаточной практикой набора.

7. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых идей, использование новых технологий;

в - появление новых импульсов для развития;

г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

8. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых импульсов для развития;

в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

Деловые игры

Деловая игра №1 «Набор персонала»

Цель игры - отработка навыков проведения процедуры набора персонала в организацию, детальное рассмотрение деятельности организации при привлечении персонала и поведения кандидатов на занятие вакантной должности.

Ход игры. Учебная группа делится на две подгруппы. Первая подгруппа - администрация фирмы, принимающей персонал, вторая - кандидаты на занятие вакантной должности. Суть игры заключается в том, что одна часть группы будет в режиме реального времени приниматься на работу к другой части группы. Должность, на которую проводится отбор, оговаривается студентами предварительно перед началом процедуры набора. Для проведения игры в студенческой группе рекомендуется проведение отборочной процедуры на должность секретаря руководителя фирмы (например, книгоиздательской) для того, чтобы все участники игры представляли содержание данной профессии. После деления каждая из подгрупп получает свое задание. Администрацией фирмы в течение 10 минут разрабатывается объявление о наличии вакантной должности и доводится до сведения претендентов. Другая часть группы приступает к подготовке документов, необходимых при приеме на работу: автобиографии, отзыва с последнего места работы (или из учебного заведения, если не имеется опыта работы), профессиональное резюме. По желанию претендентов могут быть подготовлены и дополнительные материалы: диплом о профессиональном образовании, почетные грамоты, свидетельства об окончании курсов. Также администрацией могут быть затребованы документы, не указанные в списке. По условиям игры все претенденты должны соответствовать минимально необходимым требованиям, выдвигаемым администрацией.

После дачи объявления администрация приступает к разработке критериев оценки, по которым будет проводиться отборочное собеседование, а также подготовке методов оценки, по которым произведут оценку требуемых качеств у претендентов.

После описанной предварительной стадии, которая длится 40 минут, группа приступает ко второй части игру - проведению собеседования и оценке кандидатов. Содержание данного этапа полностью определяется администрацией - именно они решают какие процедуры предстоит пройти претендентам. По условиям игры на втором этапе обязательно должно быть проведено собеседование в режиме реального времени с каждым претендентом.

На последнем этапе принимается решение и отбирается одна кандидатура на занятие вакантной должности, остальным претендентам сообщают об отказе.

После принятия решения преподавателем совместно с группой проводится анализ игры. Обсуждаются следующие вопросы:

1. Грамотность составления объявления о наличии вакантной должности.
2. Организация процесса отбора: был ли проведен первичный отбор.
3. Построение отборочного собеседования.
4. Поведение игроков в ходе отборочного собеседования.
5. Анализ критериев оценки.
6. Анализ документов, предоставленных кандидатами.
7. Оценка всех кандидатов на занятие вакантной должности, ее объективность.

Методы, используемые на стадии отбора, насколько администрация смогла получить с их помощью достоверную информацию.

Деловая игра № 2 «Анализ состава личностных качеств, не желательных для конкретных должностей и профессией»[3]

Описание деловой игры

Отбирая кандидатов для замещения вакансий, сотрудники службы персонала стремятся прежде всего установить у претендентов наличие необходимых профессиональных и личностных качеств, забывая о возможных отрицательных качествах. Вместе **с** тем во многих случаях не менее важно знать негативные

[3] 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. С.103-105.

качества претендента, наличие которых рано или поздно «сведет на нет» его профессиональные достоинства и станет причиной неизбежного увольнения. Работника легко взять на работу, но всегда нелегко уволить, если даже он плохо справляется с работой. Ошибки такого рода чаще всего имеют место при дефиците работников нужной квалификации или необходимости срочного заполнения вакансии. Ниже приведен установленный на основе опроса работников кадровых служб перечень негативных качеств, обладатели которых получили отказ в приеме на работу (в различные организации и на разные должности), поскольку эти качества были выявлены в ходе предварительного собеседования с сотрудником службы персонала. Однако не все они равнозначны с точки зрения негативного влияния на результаты выполнения работы, если речь идет о работе на разных должностях. Для одних рабочих мест наличие у кандидата некоторых из приведенного ниже списка качеств должно служить поводом для категорического отказа в приеме на работу, для других - оно не столь существенно.

Перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме.
4. Отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате.
9. Низкие оценки во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы.
12. Недостаток такта.
13. Недостаточная зрелость.
14. Недостаточная вежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Недостаточная способность ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Пассивный отдых.
23. Неудачная семейная жизнь.
24. Трения с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет место).
27. Желание получить работу на короткое время.
28. Недостаток чувства юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают за него решение).
31. Отсутствие интереса к организации или отрасли.
32. Подчеркивание «престижных» знакомств.
33. Нежелание работать там, где потребуется.
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводит за телевизором).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Отсутствие понимания ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на собеседование без уважительной причины.
46. Отсутствие сведений об организации.

47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).

48. Не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование.

49. Сильно давящий тон.

50. Неопределенность ответов на вопросы.

Список должностей и профессий

а) продавец среднего по размерам магазина;

б) сотрудник отдела писем государственного учреждения;

в) начальник отдела маркетинга завода по производству автомобильных покрышек;

г) слесарь механического цеха;

д) водитель грузового автомобиля;

е) сотрудник аналитического отдела большой фирмы;

ж) библиотекарь;

з) страховой агент

Постановка задачи

1. Проанализировать приведенный перечень качеств с позиции необходимости их учета в качестве основания для отказа в приеме на работу на каждую их указанных должностей и профессий.

2. Разбить приведенный перечень качеств по указанному в п. 1 критерию на три группы применительно к каждой из указанных должностей и профессий: а) «абсолютно неприемлемые качества», б) «качества нежелательные», в) «качества, наличие которых едва ли скажется на результатах работы».

Методические указания

1. Студенческая группа разбивается на подгруппы, каждой из которых ставятся два вида задач: одинаковые для всех и индивидуальные (для подгруппы).

1.1. Одинаковые задачи:

• проанализировать приведенный перечень качеств, про ранжировав их с точки зрения важности для любой работы: сначала идут абсолютно нежелательные качества, относительно нежелательные и в конце - качества, наличием которых у кандидата можно пренебречь;

• выполнить группировку качеств с точки зрения их отношения к разным сторонам личности работника (моральные, интеллектуальные, волевые, эмоциональные, культурные, физические и т.п.).

1.2. Индивидуальные задачи:

• проанализировать исходный перечень качеств методом попарного сравнения и выбрать из них те, которые нежелательны для одной, двух, трех и более профессий или должностей;

• разбить отобранные качества: а) на фрагменты, соответствующие психологическим, социальным и профессиональным качествам; б) на сами качества и их внешние проявления.

2. После завершения работы по выполнению одинаковых задач преподаватель организует дискуссию между подгруппами с целью составления наиболее обоснованного ранжированного перечня качеств и группировки качеств относительно основных компонентов личности (биологического, психологического, социального).

3. Результаты выполнения индивидуальных задач обсуждаются отдельно с соответствующими группами.

4. Преподаватель предлагает студентам выделить те качества, с которыми они могли бы смириться, если бы выступали в качестве нанимателей на ту или иную работу.

5. Целесообразно также предложить студентам выделить те качества, которые неприемлемы для любого вида работы.

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Кейс-задача №1. «Ошибки трудоустройства»[4]

Описание ситуации

Татьяна Александровна, специалист в области психологии с многолетним опытом работы в центре социальной защиты населения, удовлетворенная содержанием своего труда, но недовольная уровнем его оплаты, решила принять предложение о смене работы на должность начальника отдела кадров в крупной торговой сети с окладом, в несколько раз большим, чем в центре социальной защиты населения.

Своими плюсами она считала знание педагогики, психологии, иностранного языка и опыт работы с людьми.

Основные функции на новом месте работы заключались в организации обучения персонала, контроля за приемом и численностью сотрудников и грамотного ведения необходимой документации по персоналу.

[4]Ильченко Е. Н., Соськова О.Н. Управление персоналом организации : учебное пособие. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017. С. 22.

Реальная деятельность начальника отдела кадров оказалась связанной с ненормированным рабочим днем, участием в совещаниях, где решались непонятные для нее вопросы, разбором жалоб сотрудников, подготовкой ежемесячных отчетов для руководства. Времени катастрофически не хватало, т.к. навыков оформления и ведения всей необходимой документации у Татьяны Александровны не было.

В какой-то период времени, после собрания на высшем уровне управления, начальник отдела кадров подняла вопрос о необходимости сокращения численности персонала, который встретил резкое возражение от руководителей региональных подразделений, обвинивших начальника отдела кадров в некомпетентности и неопытности. Растерявшись и не понимая, что делать в данной ситуации, начальник отдела кадров разрыдалась и покинула совещание. Успокоившись, она приняла решение оставить все как есть, т.к. высшее руководство далеко, а работать ей придется с руководителями региональных подразделений.

Но через 3 месяца руководство торговой сети потребовало отчет о проделанной работе по сокращению штатов компании. Татьяна Александровна все больше и больше разочаровывалась в новой работе, т.к., с одной стороны, требования высшего руководства, а с другой – люди, с которыми ей приходится работать.

После того как руководитель кадровой службы головного офиса высказал свое недовольство, начальник отдела кадров принесла заявление об уходе.

Задание:

1. Какие нарушения имели место при приеме на работу начальника отдела кадров?
2. Какие ошибки допустила Татьяна Александровна при принятии решения по устройству на данную должность?
3. Каковы должны быть грамотные действия Татьяна Александровна на разных этапах короткой карьеры, в том числе при получении заявления об уходе?

Тема 7. Трудовая адаптация и профессиональное развитие персонала организации

Темы для докладов, сообщений:

1. Адаптация как приспособление к изменениям. Этапы процесса адаптации.
2. Факторы адаптации персонала в организации.
3. Инновационные кадровые технологии в адаптации персонала: Onboarding, Mentoring, Buddying, Shadowing.
4. Цель, формы и методы обучения персонала
5. Коучинг (тренерство, наставничество) как форма обучения.
6. Инновационные кадровые технологии обучения персонала: корпоративный университет; дистанционное обучение; обучающая организация; управление талантами.

Вопросы для обсуждения:

1. Роль и значение профессиональной подготовки персонала в современных организациях.

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. Адаптация - это:

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;

г) процесс повышения квалификации нового работника;

д) ответы «а» и «г»

2. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

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

б) использование испытательного срока для новичка;

в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

г) введение в должность;

д) все вместе

3. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;

б) приспособление к относительно новому социуму;

в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;

г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;

д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

4. Выделите ключевой элемент адаптации

а) знакомство непосредственно с рабочим местом;

б) знакомство с предприятием;

в) опыт работы;

г) налаживание внешних коммуникаций;

д) снижение конфликтности

5. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;

б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;

в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;

г) изолировать его от влияния коллег;

д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

6. Какие виды адаптации выделяют?

а) первичная, вторичная, функциональная;

б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;

в) скрытая, явная, фрикционная;

г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;

д) экономическая, социальная, политическая

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

а) настроение коллектива;

б) традиции коллектива;

в) морально-психологический климат;

г) нравственность;

д) мораль

8. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

а) формирование органов образования;

б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;

в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;

г) сокращение текучести рабочей силы;

д) формирование и развитие технической системы

9. Определите одну из стадий адаптации:

а) ассимиляция;

б) выплата заработной платы;

в) «акклиматизация»;

г) конфронтация;

д) легализация

10. Период адаптации к новым обязанностям:

а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;

б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;

в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;

г) зависит только от уровня образования человека;

д) зависит только от психологических особенностей личности

11. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

а) первичная адаптация;

б) вторичная адаптация;

в) второстепенная;

г) факторная;

д) регрессивная

12. Психофизиологическая адаптация характеризует:

а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;

б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;

в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;

г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;

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

13. Что относится к социально-психологическим процессам в коллективе?

а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;

б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;

в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;

г) планирование карьеры, обучение, стажировки;

д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование

14. Что подразумевается под процессом ориентации сотрудника?

а) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;

б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;

в) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;

г) завершающий этап процесса адаптации;

д) подготовка к уходу из организации

Практические кейс-задачи:

Кейс-задача 1. «Выбор и оценка эффективности обучения»

Описание ситуации

Строительная компания ООО «Уют» специализируется на строительстве кирпичных домов бизнес класса. В 2015 г. наметилась долговременная тенденция снижения спроса в данном сегменте рынка.

Руководство компании приняло решение переориентироваться на средний ценовой сегмент и освоить возведение домов по монолитно-каркасной технологии. Технология монолитно-каркасного строительства позволяет снизить себестоимость квадратного метра жилья и существенно сократить сроки строительства. Освоение новой для компании технологии вызывает необходимость в значительном переобучении персонала.

Всего в компании занято 550 чел. Необходимо переобучить 5 инженеров, 8 технологов и 90-100 рабочих. Руководством компании перед отделом управления персоналом поставлена задача разработать план обучения сотрудников компании, рассчитать его стоимость.

Возможны несколько вариантов обучения. Обучение в зарубежном центре стоит 20 тыс. долларов за три месяца (включая проживание). Цена и сроки обучения для инженеров и технологов одинакова. При обучении более трех человек скидка составит 15%. По окончании обучения выдается сертификат международного образца. В этом центре можно приобрести пакет материалов, специальной и нормативно-справочной литературы для самостоятельного обучения инженеров и технологов. Стоимость такого комплекта: 30 тыс. долларов для инженеров, 18 тыс. долларов для технологов. Также можно приобрести комплект материалов для рабочих, который стоит 7 тыс. долларов.

Московский институт «Инновационные технологии и безопасность» предлагает дистанционное обучение. Для инженеров стоимость обучения составит 120 тыс. рублей в месяц, срок обучения – 7 мес. Для технологов стоимость – 95 тыс. рублей в мес., срок обучения – 5 мес. При обучении группы из пяти и более сотрудников предоставляются скидки в размере 10%. По окончании обучения выдается сертификат о повышении квалификации.

Для инженеров и технологов проводятся краткосрочные специализированные семинары. Интересующие организацию курсы проводятся в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске. Их стоимость колеблется от 30 до 45 тыс. рублей за 3-4 дневные курсы (стоимость зависит от программы обучения). Проезд и проживание в стоимость курсов не входят.

Для повышения квалификации рабочих можно заключить договор с местным СПТУ. Обучение с отрывом от производства займет 1 месяц и будет стоить 200 тыс. рублей за группу 25 человек. Сроки обучения без отрыва от производства – 2,5 мес., стоимость – 80 тыс. в месяц.

Также компания рассматривает возможность заключения договора с центром дополнительного профессионального обучения из другого города. Центр предлагает приобрести комплект видеоматериалов, инструкций и специальной литературы для рабочих за 150 тыс. рублей. Кроме этого, к заказчику могут приехать специалисты-консультанты Центра. Стоимость одного дня работы консультанта – 15 тыс. рублей, проезд и проживание специалиста оплачивается отдельно. Максимальный размер «сопровождаемой» группы рабочих для одного консультанта – 30 человек. Минимальный срок работы консультанта – одна неделя, но рекомендуется работа в течение 3-4 недель.

Вопросы:

1. Определите, на какие показатели функционирования компании повлияет переобучение работников.

2. Рассмотрите различные варианты обучения работников (инженеров, технологов, рабочих) и рассчитайте его стоимость.

3. Какой из вариантов обучения Вы бы выбрали на месте руководителя компании и почему?

4. Определите возможные пути оценки эффективности обучения работников.

Тренинги

Тренинг 1. «Летели гуси»

Цели и возможности применения. Разогрев группы и вовлечение всех в активную деятельность. Также возможно использование данного упражнения для анализа коммуникативных навыков участников и того, насколько слаженно они умеют работать единой командой.

Необходимые материалы. Бумага, ручки.

Время. 20 минут.

Размер группы. 6-20 человек.

Процедура

1. Тренер просит каждого решить в уме следующую задачу и написать ответ на листочке. Условие задачи: Летит стая гусей, а им навстречу один гусь. Один гусь говорит: «Здравствуйте, сто гусей!» Гуси отвечают: «Нас не сто. Было бы нас сто, если бы было столько, сколько сейчас, да еще столько, еще пол столько, четверть столько, да и ты с нами. Вот тогда нас было бы сто». Сколько летело гусей в стае?

2. После того как каждый участник записал свое решение, тренер просит их прочитать свои ответы, которые, как правило, у всех получаются разные.

3. После этого за 10 минут команде участников нужно прийти к одному общему правильному решению.

Анализ упражнения

1. Пришла ли группа к единому правильному решению?

2. Кто говорил, кто молчал, почему не доказывали свою точку зрения?

Тренинг 2. Путаница

Цели и возможности применения. Это упражнение хорошо использовать в конце тренинга для того, чтобы закончить его на позитивной и запоминающейся ноте. Также в нем участники активно взаимодействуют друг с другом, что позволяет использовать его в тренинге по командообразованию.

Время. 10-15 минут.

Размер группы, от 10 человек.

Процедура:

Вся команда встает в круг и вытягивает вперед руки. После этого каждый участник должен схватиться своей рукой за руку другого человека. Нельзя брать за руку своего соседа или обеими руками соединяться с одним и тем же человеком. После того как все взялись за руки, группа должна распутаться, то есть, не разжимая рук, сделать так, чтобы все снова стояли в общем кругу.

Обсуждение. Не обязательно. Если упражнение используется как разминка к тренингу командообразования, можно обсудить следующие вопросы:

1. Что было легко, а что тяжело?

2. Кто вел себя активно, а кто ждал, пока другие вокруг него распутаются?

3. Кто брал на себя роль лидера, помогая распутаться остальным?

4. Наблюдался ли в команде недостаток лидерства (никто не знает, что делать)?

5. Наблюдался ли в команде переизбыток лидерства (борьба за власть, разные точки зрения и споры о том, как именно нужно распутываться)?

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Вопросы для конспектирования:

1. Адаптация как приспособление к изменениям.

2. Фазы профессионального развития

Тема 8. Управление деловой карьерой персонала и кадровый резерв. Высвобождение персонала.

Темы для докладов, сообщений:

1. Карьера как комплексная технология развития персонала.

2. Понятие и этапы карьеры. Классификация карьеры.

3. Понятие и сущность кадрового резерва.

4. Технологии работы с кадровым резервом в органах государственной власти и местного самоуправления.

5. Высвобождение и увольнение персонала.

6. Формы и методы работы кадровых служб в процессе высвобождения персонала.

7. Инновационные технологии высвобождения персонала: фокус на удержание сотрудников; аутплейсмент; гибкое пенсионирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимосвязь между типом личности и выбором рода занятий.
2. Управление карьерой персонала.
3. Программы подготовки резервистов.
4. Причины высвобождения персонала.

Практические кейс-задачи:

Задача 1. «Перспективы развития»

Александр Медведев после окончания Университета финансов устроился по своей специальности на работу в банк. Александр был достаточно умным и целеустремленным человеком. Он постарался как можно быстрее освоить свои должностные обязанности, при этом он часто задерживался или брал работу на дом. Руководство банка обратило внимание способного и перспективного молодого человека и решило включить его в резерв на руководящую должность.

За достаточно короткий период времени работы в банке Александр овладел навыками, выходившими за рамки требований его рабочего места. По плану работы с кадровым резервом руководство банка приняло решение направить его на стажировку в центральный офис. После возвращения со стажировки Александр ощущал свои возросшие профессиональные навыки и считал, что он уже перерос свое рабочее место.

Но руководство банка пока не рассматривает никаких возможностей развития его карьеры, поскольку Медведев, во-первых, слишком молод, во-вторых, не имеет опыта руководящей работы, и, в-третьих, по положению банка претендовать на должность руководителя можно только при наличии стажа работы в данном банке не менее 5 лет.

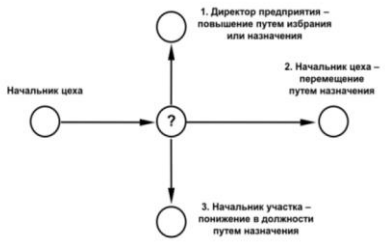
Медведев же считает, что он вполне заслуживает карьерного роста. Его самооценка высока, и он не хочет терять время на приобретение опыта. Недавно Александр получил предложение перейти в другой банк на желаемую должность руководителя одного из филиалов. Он объявил об этом предложении руководству банка, в котором он пока ещё работает. Руководство банка, вложившее в развитие Медведева значительные средства, не одобряет его поведение и считает преждевременными его требования.

Вопросы:

1. Какие ошибки были допущены руководством банка?
2. Как поступить Александру в сложившейся ситуации?
3. Каковы должны быть действия руководства банка в сложившейся ситуации?
4. Предложите Вашу программу по развитию персонала банка.

Задача 2. «Модели карьеры»

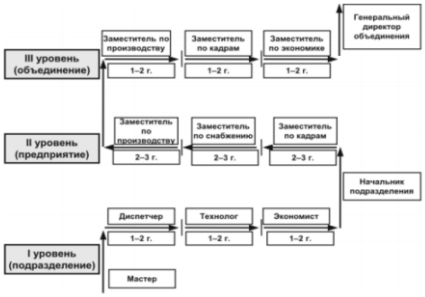
1. Изучите представленные на рисунках 3,4,5,6 модели карьеры A, B, C, D.
2. Определите тип этих моделей и дайте подробное описание каждой из них.



Модель карьеры А



Модель карьеры Б



Модель карьеры C



Модель карьеры D

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Задание для конспектирования:

1. Возьмите положение о кадровом резерве любой выбранной организации или органа государственной власти и местного самоуправления и выпишите основные этапы работы с кадровым резервом. Особое внимание необходимо обратить на критерии оценки и формы обучения резервистов.

Тема 9. Технологии мотивации персонала и формирования команды в организации

Темы для докладов, сообщений:

1. Коммуникации в организации. Типы и виды коммуникаций и их роль в системе управления персоналом.
2. Инновационные кадровые технологии мотивации и стимулирования персонала: геймификация, нематериальная мотивация.
3. Командный подход в управлении персоналом.
4. Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы команды.
5. Team-building, team-working.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные характеристики ключевых областей проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения.

Кейс-задачи:

Задача 1. «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.

16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи:

1.Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Про ранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов.

Тренинги:

Тренинг 1. Воздушные замки

Цели и возможности применения. Упражнение тренирует навыки совместной деятельности. Также оно обычно проходит в веселой и дружественной атмосфере, что позволяет использовать его в конце тренинга для того, чтобы эффектно и позитивно его завершить.

Необходимые материалы. Пачка бумаги формата А4.

Время. 25 минут.

Размер группы. 12-30 человек.

Процедура:

1. Участники делятся на мини-группы по 3-6 человек

2. В центр комнаты кладется пачка бумаги и озвучивается следующая инструкция: *«Каждой команде необходимо за следующие 15 минут построить из этой бумаги башню. Ничего, кроме бумаги, использовать нельзя. Башня должна быть выше одного метра в высоту. Побеждает команда, которая построит самую высокую башню».*

Обсуждение. Если упражнение используется как завершающее тренинг командообразования, то обсуждения можно не проводить. Если упражнение используется для анализа навыков совместной деятельности, можно обсудить, что помогало, а что мешало всем работать в команде.

Тренинг 2. Деловая игра «Полет на луну»

Цель: диагностики проявления феноменов группового влияния при взаимодействии участников игры.

Инструкция:

Вы — члены экипажа космического корабля «Круиз». Согласно первоначальному плану, ваш корабль должен был прилуниться на посадочную площадку транзитной станции «База» на светлой стороне Луны. Однако в результате сбоя в системах корабля вам пришлось совершить аварийную посадку в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения тоже на светлой стороне. Жизнь экипажа зависит от того, попадете вы или нет на «Базу», работающую в автоматическом режиме. На ней нет людей, но есть законсервированные космические корабли и всё необходимое, чтобы продолжить полет или вернуться на Землю. У всех членов экипажа есть исправные скафандры. Ваша задача – про ранжировать все уцелевшие вещи в порядке важности для того, чтобы вы все смогли добраться до «Базы». (1 — приписывается наиболее значимому предмету, 2 — второму по степени важности и т. д., до 15 для наименее важного предмета). Сначала каждый это делает самостоятельно (10 минут), затем члены команды совместно вырабатывают общее решение (15 минут). Работать со списком нужно в тетради. На индивидуальную карточку без исправлений записать свой вариант. На общую карточку также без исправлений записать вариант, принятый всей командой с обоснованием по каждому пункту.

Список предметов:

№	Название предмета
1	Коробок спичек
2	Пищевой концентрат
3	15 метров капроновой веревки
4	Парашютный шелк
5	Портативный нагреватель
6	2 револьвера 45-го калибра

7	Одна упаковка сухого молока
8	Два 100-литровых баллона с кислородом
9	Звездная карта (карта лунного созвездия)
10	Надувной плот
11	Компас магнитный
12	5 галлонов (примерно 19 л) воды
13	Сигнальные ракеты
14	Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
15	Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

Инструкция для подсчета баллов в игре-тренинге «Полет на Луну»
Участники игры должны:

1. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами.
2. Просуммировать все разницы в индивидуальном задании.
3. Вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе.
4. Подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответа-ми и правильными ответами.
5. Просуммировать все разницы в групповом задании.
6. Сравнить индивидуальный и групповой счет и попытаться объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных ответов не были учтены в групповых ответах (если это имело место).

Оцените результаты по рейтингу:
0—20 баллов — отлично;
21—30 баллов — хорошо;
31—40 баллов — посредственно;
41—50 баллов — удовлетворительно;
51 и более баллов — плохо.

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Вопросы для конспектирования:
1. Основные методы повышения эффективности структурных коммуникаций.
2. Современные концепции мотивации персонала.
3. Мотивация труда как фактор результативности труда.

Тема 10. Аудит и оценка персонала. Оценка эффективности управления персоналом

Темы докладов, сообщений:
1. Аудит персонала как система оценки кадрового потенциала организации.
2. Понятие и цели оценки персонала. *Критерии оценки персонала.*
3. Количественные и качественные методы оценки.
4. **Аттестация персонала.** *Методы и этапы проведения аттестации* **персонала.**
5. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом

Вопросы для обсуждения:
1. Цели, задачи и направления аудита персонала. Виды аудита персонала.
2. Элементы оценки персонала: объект оценки, субъект оценки, методы оценки, процедура оценки.
3. Содержание, профессиональных, деловых, личностных и интегральных критериев оценки.

Тест

Инструкция по выполнению теста: необходимо выбрать несколько правильных вариантов ответов в каждом вопросе теста. Время выполнения теста 20-30 минут.

1. Оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится с целью:
a) выявление уровня соответствия личностных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям
b) выявление уровня личностных и профессиональных качеств работника
c) выявление уровня соответствия личностных качеств работника занимаемой должности
d) выявление уровня соответствия личностных качеств работника определенным требованиям

2. Какие цели преследует оценка персонала:
a) административные; информационные; мотивационная
b) административные, экономические, социальные и психологические
c) первичные, вторичные
d) нет верного ответа
3. Устраиваясь на работу впервые, работник должен подать в отдел персонала следующие документы:
a) паспорт, документы об образовании, резюме
b) заявление и личный листок по учету кадров
c) трудовую книжку, результаты медицинского обследования
d) паспорт, удостоверение водителя, заявление
4. Специальная комплексная оценка сильных и слабых сторон деятельности работника, проверка степени их соответствия требованиям занимаемой должности – это:
a) адаптация работника
b) аттестация работника
c) оценка персонала
d) нет верного ответа
5. Какие категории работников организаций подлежат аттестации?
a) специалисты
b) руководители подразделов
c) все ответы верны
d) технические исполнители
6. В какой срок времени необходимо сообщать работникам о проведении аттестации:
a) за неделю
b) за месяц
c) за две недели
d) не предупреждаются
7. Кто заботится подготовкой проведения аттестации:
a) аттестационная комиссия
b) отдел кадров
c) руководство предприятия
d) служба приема и размещения

Кейс-задачи:

Задача 1. В организации наблюдается следующая динамика кадровых процессов: $Ч_{пр}$ - число принятых работников за отчетный период составляет 30 чел., $Ч_{ув}$- число уволенных работников за отчетный период составляет 20 чел., $S_{мс}$ - среднесписочная численность работников за отчетный период составляет 90 чел.

Рассчитайте коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент замещения кадрового состава по формулам и сделайте выводы о кадровой ситуации в организации:

Коэффициент оборота по приему - $K_{пр} = \frac{Ч_{пр}}{S_{мс}}$,

Коэффициент оборота по увольнению – $K_{ув} = \frac{Ч_{ув}}{S_{мс}}$

Коэффициент замещения кадрового состава - $K_{з} = \frac{Ч_{принят}}{Ч_{уволен}} = \frac{K_{пр}}{K_{ув}}$

Задача 2. В организации наблюдается следующая динамика кадровых процессов: $Ч_{пр}$ - число принятых работников за отчетный период составляет 30 чел., $Ч_{ув}$- число уволенных работников за отчетный период составляет 20 чел., $S_{мс}$ - среднесписочная численность работников за отчетный период составляет 90 чел.

Рассчитайте коэффициент оборота кадров по формуле и сделайте выводы о кадровой ситуации в организации:

Коэффициент оборота кадров - $K_{о} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{S_{мс}}$,

Индивидуальное задание по самостоятельной работе по изучению отдельных тем дисциплины

Задание для конспектирования:

1. Проанализируйте численный и качественный состава персонала на примере любой выбранной организации или органа государственной власти и местного самоуправления. Оцените основные показатели найма работников и увольнений работников. На основе полученной информации сделайте вывод о состоянии кадрового потенциала организации и основных тенденциях его изменения.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет

междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки деловой игры

Оценка «отлично» ставится, если студент принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

Оценка «хорошо» ставится, если студент принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.2.1	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по обеспечению персоналом, в том числе сбор информации о потребностях организации в персонале; поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в рамках организации работы службы управления персоналом
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.2.1	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в рамках организации работы службы управления персоналом
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.3.1	Демонстрирует способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку в рамках работы службы управления персоналом
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.1.1	Демонстрирует способность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках работы службы управления персоналом

Этап освоения	Индикатор	Критерий оценивания	Средства

компетенции	оценивания		(методы) оценивания
ПКс-1.2.1 Способность осуществлять деятельность по обеспечению персоналом, в том числе сбор информации о потребностях организации в персонале; поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в рамках организации работы службы управления персоналом.	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по обеспечению персоналом, в том числе сбор информации о потребностях организации в персонале; поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в рамках организации работы службы управления персоналом	В полном объеме демонстрирует способность осуществлять деятельность по обеспечению персоналом, в том числе сбор информации о потребностях организации в персонале; поиск, привлечение, подбор и отбор персонала в рамках организации работы службы управления персоналом	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКс-2.2.1 Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в рамках организации работы службы управления персоналом.	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в рамках организации работы службы управления персоналом.	В полном объеме демонстрирует способность осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала в рамках организации работы службы управления персоналом.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКс-3.3.1 Способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку в	Демонстрирует способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала,	В полном объеме демонстрирует способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку в рамках работы службы управления персоналом	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

рамках работы службы управления персоналом	организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку в рамках работы службы управления персоналом		
ПКс-4.1.1 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках работы службы управления персоналом	Демонстрирует способность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках работы службы управления персоналом	В полном объеме демонстрирует способность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках работы службы управления персоналом	

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1.Этапы развития управления персоналом как вида деятельности.

2.Основные подходы к управлению персоналом и их характеристика.

3.Этапы формирования службы управления персоналом.

4.Методы кадрового проектирования.

5.Служба персонала и основные направления ее деятельности.

6.Задачи и функции службы управления персоналом.

7.Организационная структура службы управления персоналом и варианты включения ее в структуру управления организацией.

Типовые вопросы для подготовки к зачету, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Сущность персонала организации. Структура персонала организации.
2. Цель и технологии управления персоналом.
3. Методы управления персоналом организации.
4. Концепции управления персоналом.
5. Кадровая служба как субъект управления персоналом в организации.
6. Основные направления работы кадровой службы.
7. Организационная структура службы управления персоналом. Методы проектирования кадровой службы.
8. Подсистемы системы управления персоналом организации: кадровое, документационное, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое обеспечение системы управления персоналом организации.
9. Организация работы и руководство кадровой службой в организации.

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1.Модель компетенций и ролевая структура менеджера по персоналу.

2.Должностные обязанности и права специалистов службы персонала (менеджера по персоналу, специалиста по кадрам).

3.Документирование деятельности службы по управлению персоналом.

4.Планирование развития (перестройки) службы управления персоналом.

5.Базовые технологии управления персоналом и их характеристика.

6.Современные процедуры оценки персонала.

7.Формирование корпоративной культуры организации.

8.Методы оценки результативности функционирования кадровых служб.

Типовые темы контрольных работ

1. Сущность персонала организации. Структура персонала организации.
2. Цель и технологии управления персоналом.
3. Методы управления персоналом организации.
4. Концепции управления персоналом.
5. Кадровая служба как субъект управления персоналом в организации.
6. Основные направления работы кадровой службы.
7. Организационная структура службы управления персоналом. Методы проектирования кадровой службы.
8. Подсистемы системы управления персоналом организации: кадровое, документационное, информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое обеспечение системы управления персоналом организации.
9. Стратегическое управление персоналом организации.

Типовые практико – ориентированные задания

Задание 1.Определить на примере конкретной организации разработать основные направления реорганизации службы управления персонала в период кризиса.

Задание 2. В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния системы управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе. Охарактеризуйте подсистемы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

Задание 3.Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?
2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Оценка (Баллы)	Критерий оценки
отлично	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
хорошо	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
удовлетворительно	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
неудовлетворительно	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

4.4. Методические материалы

Зачет, экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студента требованиям образовательного стандарта. Зачет, экзамен проводится с целью проверки уровня и качества освоения установленных компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к зачету, экзамену по дисциплине необходимо начинать с проработки вопросов, выносимых на зачет, экзамен. Для этого необходимо проанализировать и уяснить содержание теоретического материала по конспектам, основной и дополнительной литературе, список которой приведен в данных методических материалах и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Зачет, экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования в рамках двух этапов, которые включают выполнение заданий, содержащихся в билете:

1 этап – подготовка к ответу и ответ на теоретический вопрос в билете.

Теоретическое задание предполагает устный ответ студента и позволяет оценить сформированные знания, проверить теоретическую подготовку студента к решению профессиональных задач. Особое внимание при подготовке ответа на теоретический вопрос необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение знаниями по

дисциплине предполагает усвоение и умение правильно использовать основные термины, посредством которых формируется основа теоретического знания. Отвечая на вопрос билета следует излагать материал чётко, в логической последовательности, предельно исчерпывающе, но без общих рассуждений, не торопясь, следя за построением фраз. Ответ не должен быть:

- слишком кратким: краткость не даёт возможности понять, насколько полно студент владеет теоретическим материалом;

- слишком многословным: многословие может свидетельствовать об отсутствии умения выделять главное, сущностное при ответе на теоретический вопрос.

Примерный перечень теоретических вопросов, выносимых на экзамен, приведён в разделе 3.5 данных методических материалов.

2 этап – решение практического задания в билете.

Практическое задание предполагает приведение и обоснование конкретных примеров, анализ ситуации, решение практического задания, связанных с теоретическими вопросами, выносимыми на экзамен и приближенных к реальности муниципальной жизни. Студент должен подобрать примеры, проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Примеры, ситуации, практические задания предназначены для оценки не только знаний, но и, прежде всего, умений и навыков соответствующих компетенций на основе использования теоретических знаний по соответствующим темам дисциплины.

При выполнении практического задания важным считается анализ студентом представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения. В связи с этим, выполнение практического задания предполагает следующие этапы:

1 этап: анализ поставленной в практическом задании проблемы;

2 этап: определение теоретических положений, которые следует применить к анализу данной проблемы;

3 этап: формулировка конкретного ответа на данную проблему.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант), статистическими и иными необходимыми для ответа вспомогательными материалами.

Пример типового билета для зачета.

1. Задачи и функции службы управления персоналом.

2. Проанализируйте кадровый состав реально существующей или спроектированной вами организации, занимающейся определенным видом деятельности. Разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал. По какой причине представители той или иной профессии (специальности) были отнесены к определенной категории? Обоснуйте свое мнение.

Пример типового билета для экзамена.

Вопрос 1.Базовые технологии управления персоналом и их характеристика.

Вопрос 2. Составьте заявку на подбор работника определенной специальности в реально существующей или спроектированной вами организации. Максимально конкретизируйте обязанности работника и установите приоритетные направления деятельности.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины предполагает изучение учебного материала на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия) и в ходе самостоятельной работы студентов.

1. Подготовка к лекциям. В целях полноценного усвоения лекционного материала, студент предварительно должен:

- повторить материал предыдущей лекции, особенно, если лекции затрагивают материал одного раздела;

- просмотреть материал, касающийся предстоящей лекции, изложенный в соответствующих разделах учебников, в иной рекомендованной литературе;

- попытаться разобраться в смысле новых терминов, которые будут использоваться в лекции;

- сформулировать вопросы к преподавателю, которые возникли при знакомстве с новым лекционным материалом.

2. Подготовка к практическим занятиям. В соответствии с заданиями, определёнными в разделе 2 данных методических материалов, студент должен:

- изучить необходимый для участия в занятии материал лекционного конспекта, учебников, учебных пособий, иных источников научной и учебной информации;

- проработать требуемые для выполнения задания нормативные правовые акты (в тех случаях, когда это требуется);

- ознакомиться с необходимыми статистическими материалами, с материалами, изложенными в средствах массовой информации, с материалами из иных источников, которые могут помочь в выполнении задания;

- сформировать умение полно и правильно отвечать на вопросы занятия, для чего следует структурно готовить ответ в следующем порядке:

1) изложение своей позиции по поставленному вопросу;

2) обоснование своей позиции;

3) подтверждение своей позиции примером или примерами;

4) формулирование чёткого и краткого вывода, вытекающего из изложенного студентом материала.

2.1. Подготовка к опросу. В данном случае студент должен быть готов отвечать на поставленные преподавателем вопросы по теме практического занятия с использованием конкретных примеров, подтверждающих высказываемые теоретические положения.

2.2 Подготовка сообщения.

Сообщение – это публичное выступление, представляющее собой развёрнутое изложение определённой темы. Выбрав соответствующую тему, студент готовит текст сообщения на 5-7 минут с использованием дополнительной литературы, расширяющей информацию, которая доступна в лекционных конспектах.

Подготовка сообщения включает в себя следующие действия студента:

- определение цели сообщения в рамках выбранной темы;

- подбор и анализ необходимой нормативной базы, учебной, научной литературы, статистической и иной необходимой информации, связанных с темой сообщения;

- составление плана сообщения, распределение собранной информации в необходимой логической последовательности в рамках составленного плана;

- написание текста сообщения или его тезисов.

Текст сообщения и, соответственно, само выступление состоит из следующих частей:

- введения, которое содержит: тему, цель и задачи сообщения, суть рассматриваемой проблемы;

- основной части, которая содержит постановку и анализ рассматриваемой проблемы, проведённый на основе проработанной информации;

- заключения, которое содержит своё понимание проблемы и возможные пути её решения и общие выводы.

3. Конспектирование. Ознакомившись с заданием, определённым в разделе 2 данных методических материалов, студент изучает указанный нормативный правовой акт или его соответствующую часть, а затем излагает осмысленный материал в рамках установленного задания.

4. Подготовка к собеседованию. Собеседование проводится, прежде всего, со студентами, обучающимися по индивидуальным планам, а также со студентами, которые по уважительной причине пропустили учебные занятия. В целях подготовки к собеседованию студент должен самостоятельно изучить материалы темы, вынесенной на собеседование по индивидуальному плану или пропущенного занятия и быть готовым к ответу на вопросы преподавателя по вопросам, касающимся соответствующей темы или пропущенного занятия, и определёнными в разделе 2 данных методических материалов.

5. Подготовка к деловой игре, тренингу.

Начальным этапом подготовки к деловой игре является ее обстоятельный разбор в учебной группе, на который выделяется до двух часов учебного времени. Такой разбор из-за недостатка учебных часов может проводиться и во внеурочное время. Начиная подготовку к деловой игре, студенту следует вдумчиво, не торопясь вновь прочитать ее сценарий, представить себя в роли соответствующего должностного или иного лица, вообразить, как бы действовал в данной ситуации, если бы реально занимал эту должность, какими знаниями, навыками и умениями должен был бы обладать, какие полномочия были бы необходимы для успешного исполнения должностных (служебных) обязанностей.

Сопоставив эти задачи и полномочия с подлежащей разрешению жизненной ситуацией, предлагаемой в сценарии игры, студенты найдут оптимальное законное разрешение проблемы.

6. Выполнению тестовых заданий. Тестовая система предусматривает вопросы / задания, на которые студент должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будут правильные и неправильные ответы. Всех правильных или всех неправильных ответов (если это специально не оговорено в формулировке вопроса) быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется. На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это студентам и следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно. Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

7. Выполнение внеаудиторной самостоятельной работы. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления полученных знаний в ходе аудиторных занятий, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой.

Организация контактной самостоятельной работы для контроля проделанной работы. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведённого на обязательные учебные занятия по дисциплине и на контроль за самостоятельной работой студентов по дисциплине. Проводить его можно в письменной, устной или смешанной форме.

Контактная самостоятельная работа посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных проблем и задач по дисциплине.

В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов могут быть использованы семинарские занятия, сообщения и другие формы и методы.

Управление самостоятельной работой студентов осуществляется через формы контроля и обучения:

- консультации, в ходе которых студенты должны осмыслить полученную информацию, а преподаватель определить степень понимания темы и оказать необходимую помощь (график консультаций утверждается на кафедре);

- следящий контроль, который осуществляется на лекциях и практических занятиях в форме собеседования, устных ответов студентов, практических заданий и т.п.;

- текущий контроль, который осуществляется в ходе проверки и анализа отдельных видов самостоятельной работы, выполненных во внеаудиторное время в форме сообщений, рефератов.

Организация внеаудиторной самостоятельной работы с учебной литературой и ресурсами информационно-телекоммуникационной сети "Интернет". Самостоятельная работа студентов предполагает, прежде всего, изучение как обязательной, так и дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины, а также нормативных документов. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки сообщений, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов при подготовке к участию в дискуссиях, круглых столах на практических занятиях, для выполнения проблемно-поисковых работ, а также написания курсовых работ по дисциплине.

При подготовке к учебным занятиям следует использовать учебную литературу и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", рекомендованные, в том числе, в данных методических материалах.

- Материалы текущего и промежуточного контроля успеваемости обучающихся студентов также выложены в ИОС.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: электрон.учебник. – Электрон.дан. – 1 эл. опт. диск (CD-ROM) цв., зв. – М., 2009.

2. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496698

3. Кибанов, А.Я Управление персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. - М. :Кнорус, 2015. - 360 с.

4. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14616-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496884

5. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / АЮ.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - М. :Юрайт, 2016. - 513 с.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Ильченко Е. Н., Соськова О.Н. Управление персоналом организации : учебное пособие. – Курган : Изд-во Курганского гос. ун-та, 2017.

2. Кузнецова, И. В. Документационное обеспечение управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / И. В. Кузнецова, Г. А. Хачатрян - Электрон.текстовые данные. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15713.

3. Травин, В. В. Индивидуальные ресурсы управления. Модуль V : учебное пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. - М.: Издательский дом «Дело», РАНХиГС, 2013.

4. 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.

5. Шлендер П.Э. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Электрон.текстовые данные. - М.: Юнити-Дана, 2010.

6.3. Нормативные правовые документы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ — Режим доступа [Электронный ресурс]. URL: https://base.garant.ru

6.4. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра Экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.05 Маркетинг персонала
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора -2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента Прутцкова С.В.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента кандидат экономических наук, доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы…..... 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…… 5
3. Содержание и структура дисциплины……..…….. 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……..... 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……. 17
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине…… 19
   - 6.1. Основная литература……..…….…… 19
   - 6.2. Дополнительная литература……...…….…… 19
   - 6.3. Нормативные правовые документы…….…….…….. 20
   - 6.5. Интернет-ресурсы……..…….... 20
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы ……..…….. 20

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.05 «Маркетинг персонала» обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	Способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс – 1.3	способность анализировать рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), с целью информирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом; способность осуществлять поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности) в рамках маркетинга – персонала,
ПКс-3	Способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс – 3.3	способность анализировать структуры, планы и вакансии организации, особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах для развития и построения профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала; способность анализировать рынок образовательных услуг и потребности организации в обучении персонала; способность анализировать успешные корпоративные практики по организации адаптации и стажировке персонала, используя аналитические инструменты маркетинга персонала.

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по обеспечению персоналом / В /01.6 сбор информации о	ПКс – 1.3	**на уровне знаний:** базовых основ сбор информации о потребностях организации в персонале; поиска, привлечения, подбора и отбора персонала

потребностях организации в персонале; B/02.6 Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала		**на уровне умения:** выбор способов и методов сбор информации о потребностях организации в персонале , а также поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
		на уровне навыков: применение способов и методов сбор информации о потребностях организации в персонале, а также поиска, привлечения, подбора и отбора персонала
D/02.6 Организация обучения персонала	ПКс- 3.3	**На уровне знаний:** -Базовые основы организации обучения персонала **на уровне умения:** Выбор способов и методов организации и обучения персонала **На уровне навыков** Применение способов и методов организации обучения персонала

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общий объем дисциплины: 6 з.е. (216 часов в академических часах/ 162 час в астрономических).

Количество астрономических и соответствующих им академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем:

очно-заочная форма обучения - 44 ак.ч (33 астр. ч.), в т.ч. 22 ак.ч (16,5 астр.ч.) лекций и 22 аа.ч. (16,5 астр. ч) семинарских занятий;

на самостоятельную работу обучающихся – 163 ак.ч. (122,25 астр.ч.)

заочная форма обучения - 22 ак.ч (16,5 астр. ч.), в т.ч. 10 ак.ч (7,5 астр.ч.) лекций и 10 аа.ч. (7,5 астр. ч) семинарских занятий;

на самостоятельную работу обучающихся – 185 ак.ч. (138,75 астр.ч.)

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.05 «Маркетинг персонала»** изучается на 3 курсе, 1 семестр очно-заочной формы обучения; 2 курс 1 семестр заочной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Общий менеджмент, Психология труда.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является курсовая работа

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
1	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	48	4	-	4		40	О, Д, З,ИЗ

2	Организация найма персонала	54	6	-	6		42	О, Д, З,ИЗ
3	Отбор и оценка персонала	51	6	-	6		39	О, Д, З,ИЗ
4	Обучение персонала	54	6	-	6		42	О, Д, З,ИЗ
Промежуточная аттестация		**9**	**-**	**-**	**-**		-	**Курсовая работа**
Всего в академических часах		**216**	**22**	-	**22**		**163**	**9**
Заочная форма обучения								
1	Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды	44	2	-	2		40	ЛО, Д, З,ИЗ
2	Организация найма персонала	58	3	-	3		52	О, Д, З,ИЗ
3	Отбор и оценка персонала	47	2	-	2		43	О, Д, З,ИЗ
4	Обучение персонала	58	3	-	3		52	О, Д, З,ИЗ
Промежуточная аттестация		**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	-	**Курсовая работа**
Всего в академических часах		**216**	**10**	-	**10**	**9**	**187**	

*Примечание: * формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад / сообщение (Д), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), практические (практико-ориентированные) задания (З).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Маркетинг персонала: подходы к определению, принципы, уровни и виды

Маркетинг: подходы к определению. Принципы маркетинга персонала.

Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный. Внешний и внутренний маркетинг персонала.

Модели, средства, стратегии управления персоналом.

Этапы развития маркетинга персонала. Актуальность развития маркетинговой составляющей управления персоналом. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала: Д. Белл; Г. Штрутц; Р. Бюннер; Д. Эскадштейн и Ф. Шнеллингер; В. Фрелинхом и К. Зитценшток. Российская теория маркетинга персонала: А.Я Кибанов и И.Б. Дуракова.

Традиционный и организационно-рыночный подходы к выделению функций маркетинга персонала. Подход Ф. Котлера: аналитическая, производственная, сбытовая, функция управления и контроля. Подход А.Я. Кибанова: аналитическая и коммуникационная функции. Подход Б.Ю. Сербиновского: исследовательская, стратегическая и предпринимательская функции. Аналитическая, информационная, коммуникационная, профориентационная, социальная, персональная и организационная функции.

Тема 2. Организация найма персонала

Понятие «найма» персонала. Характеристика элементов найма. Формы обеспечения найма. Законодательная основа. Научно – методические принципы подбора кадров. Источник найма. Технологии поиска и подбора персонала и их применение.

Тема 3. Отбор и оценка персонала

Процедура отбора (оценки) кандидата. Работа с резюме. Телефонные переговоры. Собеседование с менеджером по персоналу. Методики оценки кандидата. Критерии оценки кандидата. Преимущества и недостатки современных систем оценки кандидатов.

Этапы собеседования. Организация процесса подбора и расстановки кадров. Анализ профессиональных стандартов.

Тема 4. Обучение персонала

Ключевые тренды, обусловившие актуальность обучения персона предприятий. Цели и задачи обучения различных групп сотрудников. Виды обучения персонала. Критерии проверки выбора онлайн-обучения. Как выбрать учебный центр с дистанционными программами. Особенности организации дистанционного обучения.

Современные методы обучения персонала в организации. Определение потребности в обучении персонала на предприятии: уровни, участники, этапы

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 «Маркетинг персонала» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, практико-ориентированные задания, доклады/сообщения.
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы.

Промежуточная аттестация – курсовая работа

Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.
Вопросы для опроса

1. В чем состоит принципиальное отличие в подходах к определению маркетинга персонала?
2. Каковы основные принципы маркетинга персонала?
3. В чем состоит актуальность развития маркетинговой составляющей управления персоналом?
4. Существуют ли научные традиции в маркетинге персонала?
5. Основные категории маркетинга персонала (потребности, спрос, предложение).
6. Этапы развития маркетинга персонала.
7. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала.
8. Вклад отечественной научной школы в развитие маркетинга персонала.
9. Внешние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала.
10. Внутренние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала.

Темы докладов и сообщений

1. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный.
2. Внешний и внутренний маркетинг персонала.

3. Содержание концепции эффективного формирования профессиональной рабочей силы
4. Концепция человеческого капитала: история возникновения, сущность.
5. Характеристика концепции продвижения товара «рабочая сила».
6. Особенности ценовой концепции.
7. Концепция традиционного маркетинга в маркетинге персонала
8. Специфика концепции социальных предпочтений.
9. Концепция потребительского выбора.
10. Концепция внутриорганизационного маркетинга: сущность, инструменты реализации
11. Концепция эго-маркетинга как системный подход к самореализации личности

Практико-ориентированные задания

№ 1. «Основные категории маркетинга персонала»

1. Найти определения понятия «маркетинг персонала» у различных авторов и заполнить таблицу по форме

Определение	Источник (автор, название, выходные данные, стр.; адрес электронного ресурса)

2. Найти определения понятия «рынок труда», «рынок рабочей силы», «рынок трудовых ресурсов» у различных авторов и заполнить таблицу по форме:

Определение	Источник (автор, название, выходные данные, стр.; адрес электронного ресурса)

3. Найти положение о службе управление персоналом (типовое и действующих организаций), должностную инструкцию менеджера по персоналу и проанализировать их на наличие в содержание маркетинговых функций.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для опроса

Тесты

1. Соотнесите элемент найма с его характеристикой

а) Набор
б) Отбор
в) Подбор
г) Выборы

1) Выбор деятельности или должности, создающей условия для наиболее полной реализации возможностей работника.
2) Определение комиссией предпочтения кого - либо из кандидатов по результатам публичных процедур.
3) Процедуры массового привлечения на работу претендентов на вакантные должности.
4) Часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность.

2. К недостаткам внутренних источников набора персонала не относится (один вариант ответа)

а) Ограниченные возможности для выбора работников
б) Возникновение напряжённости в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность
в) Незначительные затраты на привлечение работников
г) Появление панибратства при решении деловых вопросов

д) Неодобрение работниками организации факта не выдвижения своего претендента и предпочтения стороннему кандидату

3. При комплектации штата для заполнения линейных и типовых позиций при запуске филиалов, открытии организации используется технология поиска и подбора персонала… (один вариант ответа)

а) Selection
б) Graduate recruitment
в) Аутосорсинг персонала
г) Executive Search
д) Массовый рекрутмент

Практико-ориентированные задания
«Источники и пути покрытия потребности в персонале»

1. Перечислите возможные активные и пассивные пути покрытия потребности в персонале. Представить информацию в таблице:

Активные пути покрытия потребности в персонале	Пассивные пути покрытия потребности в персонале

2. По характеру источника покрытия потребности в персонале перечислить возможные управленческие решения по использованию источника и последовательность реализации каждого из них. Представить информацию в таблице:

Характер источника (внешние, внутренние)	Управленческое решение	Последовательность действий

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для устного опроса

1. В чем заключается предварительная оценка резюме. Какие элементы включает «идеальное» резюме.
2. Техника ведения телефонных переговоров (интервью).
3. Структура собеседования с менеджером по персоналу
4. Оценивание кандидатов с помощью дополнительных методик оценки (конкурсная комиссия).
5. Критерии оценки кандидата.
6. Рассмотрите преимущества и недостатки современных систем оценки кандидатов

Тесты

1. Добавьте пропущенное слово
Взаимное приспособление сотрудника и коллектива организации, результатом которого становится эффективное функционирования как сотрудника на новом рабочем месте, так и организации, в ряду которой он влился называется _____

2. Выберите вид адаптации, который характеризуется как процесс, в котором работник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности организационной структуре предприятия (один вариант ответа)
а) Производственная
б) Профессиональная
в) Психофизиологическая

г) Организационная
д) Экономическая

Типовые оценочные материалы по теме 4.
Вопросы для устного опроса

1. Перечислите факторы, обуславливающие необходимость обучения персонала предприятия.
2. Охарактеризуйте виды профессионального обучения.
3. Плюсы и минусы дистанционного обучения.
4. Характеристика современных методов обучения персонала.
5. Определение потребности в обучении персонала на предприятии.
6. Основные цели оценки персонала
7. Дайте характеристику основных задач оценки персонала.
8. Определение потребности в обучении персонала на предприятии.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Используя критерии оценки, проверьте принесёт ли онлайн-обучение нужный результат (на примере своего предприятия).

Задание 2. Провести определение потребности в обучении персонала на предприятии *(задания для самостоятельной работы студентов)*.

АНКЕТА
потребностей в обучении

ФИО сотрудника _____
Подразделение _____
Дата _____

№ п/п	Вопрос	Ответ
1. Вопросы для определения Вашей потребности в обучении		
1.1	Какие особо сложные задачи Вам приходится решать на рабочем месте?	
1.2	В чем причина затруднений в выполнении этих задач, по Вашему мнению?	
1.3	Что Вам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?	
1.4	Почему это важно?	
1.5	Что будет наилучшим результатом обучения для Вас?	
1.6	Каких изменений в своей работе Вы ожидаете после обучения?	
1.7	Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?	
1.8	Какие направления обучения Вам были бы интересны? Пожалуйста, отметьте галочкой	командообразование; управление временем; технологии продаж; продажи в розничной торговле; управление стрессом; конфликтология; лидерство, навыки руководителя; личная эффективность руководителя; переговоры; _____
2. Вопросы для определения потребности в обучении Ваших сотрудников		

(заполняет только руководитель)		
2.1	Какие особо сложные задачи приходится решать Вашим сотрудникам?	
2.2	В чем причина затруднений в выполнении задач сотрудниками, с Вашей точки зрения?	
2.3	Что Вашим сотрудникам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?	
2.4	Почему это важно?	
2.5	Что будет наилучшим результатом обучения Ваших сотрудников?	
2.6	Каких изменений в работе сотрудников Вы ожидаете после обучения?	

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	Способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс – 1.3	способность анализировать рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), с целью информирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом; способность осуществлять поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности) в рамках маркетинга – персонала,
ПКс-3	Способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и	ПКс – 3.3	способность анализировать структуры, планы и вакансии организации, особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах для развития и построения профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала; способность анализировать рынок образовательных услуг и потребности организации в обучении персонала; способность анализировать успешные корпоративные практики по

	профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала		организации адаптации и стажировке персонала, используя аналитические инструменты маркетинга персонала.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-1.3 способность анализировать рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), с целью информирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом; способность осуществлять поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности) в рамках маркетинга – персонала,	Владеет навыками анализа рынка труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), с целью информирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом; поиска во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности) в рамках маркетинга – персонала, в том числе с учетом особенностей предмета и объекта ознакомительной практики;	В полном объеме самостоятельно анализирует рынок труда и персонала организации по профилю вакантной должности (профессии, специальности), с целью информирования руководителей подразделений и организации по вопросам рынка труда в части обеспечения персоналом; осуществляет поиск во внутренних и внешних источниках информации о кандидатах, соответствующей требованиям вакантной должности (профессии, специальности) в рамках маркетинга – персонала,	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи Курсовая работа по дисциплине «Маркетинг-персонала»
ПКс-3.3 способность анализировать структуры, планы и вакансии организации, особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах для развития и построения профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала; способность анализировать рынок образовательных услуг и потребности организации в	Владеет навыками анализа структур, планов и вакансий организации, особенностей работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах для развития и построения профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала. Владеет навыками анализа рынка образовательных услуг и потребности организации в обучении персонала; успешных корпоративных практик	В полном объеме самостоятельно анализирует структуры, планы и вакансии организации, особенности работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах для развития и построения профессиональной карьеры, адаптации и стажировки персонала. В полном объеме самостоятельно ь анализирует рынок образовательных услуг и потребности организации в обучении персонала;	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи Курсовая работа по дисциплине «Маркетинг персонала»

обучении персонала; способность анализировать успешные корпоративные практики по организации адаптации и стажировке персонала, используя аналитические инструменты маркетинга персонала.	по организации адаптации и стажировке персонала, используя аналитические инструменты маркетинга персонала.	анализирует успешные корпоративные практики по организации адаптации и стажировке персонала, используя аналитические инструменты маркетинга персонала.	

4.3.2 Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация проходит в форме защиты курсовой работы. Курсовая работа оформляется в соответствии с Порядком оформления письменных работ http://balakovo-hm.ru/pluginfile.php/2/course/section/2/poryadok_vyp.pdf
Курсовая должна быть проверена в системе Антиплагиат.ру. Уровень оригинальности курсовой работы должен быть не менее 60%.
В курсовой работе должны быть последовательно выполнены следующие задания.

Задание 1. Соберите маркетинговую информацию, публикуемую государственными органами Российской Федерации относительно состояния современного рынка труда в РФ за последние 5 лет. *Постройте диаграммы, отражающие динамику безработицы в выбранном субъекте РФ в сравнении с показателями соответствующего федерального округа и РФ в целом. Определите причины безработицы, ее виды. Дайте свое решение проблемы безработицы.*

Для выполнения следующих заданий определитесь с должностью, которая будет рассматриваться как вакантная.

Задание 2. Какие источники и технологии поиска и подбора персонала применяются на вашем предприятии.

Задание 3. На основании данных центра занятости населения проанализируйте резюме кандидатов, выставленные на сайте Работа России https://trudvsem.ru/

Перед началом поиска настройте фильтры, в которых выберите регион, город или район и другие фильтры. На рис. 1 представлен скриншот с сайта

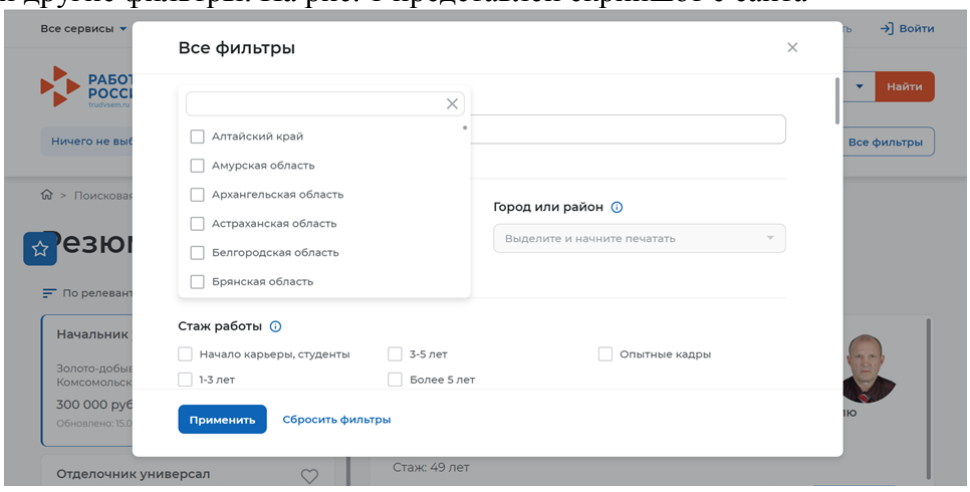


Рис. 1. Образец выбора фильтров для поиска резюме

В ответе пропишите:

- какие фильтры вы выставили и почему;
- сколько резюме выдала вам система;
- какие резюме, из просмотренных, заинтересовали вас и почему;

– кого вы пригласили на собеседование?

Задание 4. Дайте характеристику профессионального стандарта (ознакомится можно на сайте https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/).

Оцените на сколько сотрудники вашего предприятия соответствуют этим требованиям. Для анализа выбираем 6 уровень квалификации.

Задание 5. Заполните заявку на подбор персонала на вакантную должность вашего предприятия. Бланк представлен в Приложении 7.

Задание 6. Подготовьте текст вакансии. Укажите где планируете опубликовать вакансию.

Прошедшие обучение на программе «Как написать объявление о вакансии» на Актион.Студент, приложите сертификат в Приложении.

Задание 7. Проранжируйте и пропишите критерии оценки кандидата на вакантную должность.

Задание 8. Проведите SWOT-анализ и конкурентные преимущества предприятия (организации)

1. Анализ сильных сторон рабочего места предприятия

Описание сильных сторон	Каким образом сильные стороны повышают удовлетворенность соискателя/сотрудника рабочим местом?	Каким образом сильные стороны влияют на отличие рабочего места компании от рабочих мест конкурентов?
Сильная сторона № 1		
Сильная сторона № 2		
…..		

2. Анализ слабых сторон рабочего места предприятия

Описание слабых сторон	Каким образом слабые стороны снижают удовлетворенность соискателя/сотрудника рабочим местом?	Каким образом слабые стороны влияют на отличие рабочего места компании от рабочих мест конкурентов?
Слабая сторона № 1		
Слабая сторона № 2		
…..		

3. Возможности для закрытия вакансий (продвижения рабочих мест, привлечения и удержания персонала)

Описание возможностей	Каким образом возможности могут повысить удовлетворенность соискателя/сотрудника рабочим местом?	Предполагаемый срок реализации возможностей
Возможность № 1		
Возможность № 2		
…..		

4. Угрозы для закрытия вакансий (продвижения рабочих мест, привлечения и удержания персонала)

Описание угроз	Каким образом угрозы могут снизить удовлетворенность соискателя/сотрудника рабочим	Возможный срок возникновения угрозы

	местом?	
Угроза № 1		
Угроза № 2		
…..		

5. Матрица SWOT

1.	Сильные стороны	2.	Слабые стороны
3.	Возможности	4.	Угрозы

6. Развитие конкурентного преимущества рабочего места

- Выявите или разработайте основное конкурентное преимущество рабочего места компании на основе сильных сторон.
- Определите позиционирование рабочего места компании относительно рабочих мест, предлагаемых конкурентами; составьте карты позиционирования и опишите ключевые критерии дифференциации.
- Опишите способы развития возможностей компании за счет сильных сторон рабочего места.
- Каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы — в возможности для роста? Если такие преобразования невозможны, то как компания может избежать слабых сторон и угроз, а также минимизировать их влияние на бизнес данной организации?
- Каким образом выявленные преимущества рабочего места компании можно сделать очевидными для соискателя/сотрудника?
- Каким образом можно скрыть слабые стороны от соискателя/сотрудника?
- Каким образом можно в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

7. Основополагающая стратегия конкурентной борьбы

- Выберите и обоснуйте базовую стратегию конкурентной борьбы, которая ляжет в основу всего маркетингового плана: проникновение на рынок (повышение успешности рабочих мест на текущем целевом рынке); развитие рынка (открытие новых целевых рынков для существующих рабочих мест); развитие рабочего места (предложение новых или инновационных рабочих мест на существующих целевых рынках); диверсификация (выход за пределы традиционных сфер деятельности).
- Опишите, каким образом выбранное стратегическое направление поможет компании в дифференциации от конкурентов.

Задание 9. Проанализируйте основные сложности, возникающие у вашего предприятия при привлечении персонала, и предложите способы их устранения.

Общие критерии оценки курсовой работы

Оценка	Сумма баллов	Требования
5	85-100	Работа выполнена самостоятельно, присутствуют все необходимые структурные части – введение, основная часть, заключение и приложения. Тема работы раскрыта. Работа выполнена в срок, в структуре и стиле работы нет грубых ошибок. При написании и защите работы была продемонстрирована способность представлять и защищать самостоятельно выполненные задания Использованы основная литература и источники по теме работы. Оформление работы соответствует требованиям нормоконтроля

4	65-84	Работа выполнена самостоятельно, присутствуют все необходимые структурные части – введение, , основная часть, заключение и приложения. Тема работы в целом раскрыта. Работа выполнена в срок, в структуре и стиле работы нет грубых ошибок. При написании и защите работы была продемонстрирована способность представлять и защищать самостоятельно выполненные задания, однако умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщения и выводы вызывают у студента затруднения. Во время защиты студент показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, однако затруднялся отвечать на поставленные вопросы. Использованы основная литература и источники по теме работы. Имеются незначительные недочеты в оформление работы.
3	55-65	Работа выполнена самостоятельно, присутствуют все необходимые структурные части – введение, основная часть, заключение и приложения. Тема работы раскрыта частично. Работа не сдана в срок, в структуре и стиле работы есть грубые ошибки. Студент не в полной мере владеет теоретическим материалом по рассматриваемой проблеме, умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы вызывают у него затруднения. Материал не всегда излагается логично, последовательно. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы. Во время защиты студент затрудняется в представлении результатов исследования и ответах на поставленные вопросы.
2	Менее 55	Выполнено менее 50% требований к курсовой работе (см.оценку «5») и студент не допущен к защите.

Задание 10. Разработайте программу обучения сотрудника вашего предприятия. В интернете выбрать учебный центр и соответствующую программу обучения. Привести аргументы почему выбрали именно этот учебный центр.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Маркетинг персонала» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся.

Аудиторная работа проводится в форме лекционных и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается написанием курсового проекта и экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям.

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Обучающиеся должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию, обучающемуся необходимо:

– до очередного практического занятия по конспекту лекций и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие, либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся.

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Маркетинг персонала» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

– подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
– выполнение индивидуальных домашних заданий;
– написание курсового проекта;
– подготовка к промежуточной аттестации.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
5. Приобретение умений и навыков.
6. Составление вопросов по содержанию лекции.

В ходе самостоятельной работы студент может:

– освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);
– закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, выполнение тестов);
– применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, письменный анализ конкретной ситуации);
– использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели.

Выполнение курсовой работы предполагает получение студентом задания в начале курса. Студент изучает методические рекомендации и уточняет ход выполнения курсовой работы у преподавателя. Для этого преподаватель назначает время консультации.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Масалова, Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14616-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519936

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 467 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — URL: https://urait.ru/bcode/431878. — Режим доступа: электрон.-библ. система «Юрайт», требуется авторизация.

3. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — URL: https://urait.ru/bcode/449957.— Режим доступа: электрон.-библ. система «Юрайт», требуется авторизация.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Толочек, В. А. Технологии профессионального отбора : учебное пособие для вузов / В. А. Толочек. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 253 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14584-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/493973

2. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для вузов / М. В. Кларин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 288 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02811-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/491391

3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516339

4. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы : учебник для вузов / А. Я. Петров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 317 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10444-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517795

5. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 208 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-09156-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/514891

6. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00729-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511033

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Трудовой кодекс Российской Федерации: в ред. от от 15.07.2022 (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2021) Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

5. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»: Приказ Минтруда России от 06.10.2015 No 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 No 39362). Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

6.4. Интернет-ресурсы

1. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru.
2. Портал, посвященный человеческим ресурсам. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/docs/di
3. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru
4. Глоссарии на экономические, социальные и смежные темы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.glossary.ru

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Балаковский филиал РАНХиГС располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, итоговой аттестации слушателей, предусмотренных учебным планом программы и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Минимально необходимый для реализации дисциплины перечень материально-технического обеспечения включает:

– лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в Интернет);

– помещения для проведения семинарских и практических занятий, самостоятельной работы слушателей, итоговой аттестации (оборудованные учебной мебелью);

– библиотеку (имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет).

Программа частично реализуется с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в информационно-образовательной среде Филиала, включающей в себя:

- электронные информационные ресурсы,
- электронные образовательные ресурсы,
- совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий,
- соответствующих технологических средств

и обеспечивающую освоение слушателями образовательных программ полностью или частично независимо от их места нахождения.

Электронные информационные ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www. rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.aport.ru / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. www.test.specialist.ru / - Центр компьютерного обучения МГТУ им. Н. Э. Баумана
11. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
12. http://www.garant.ru/ - Гарант
13. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru

14. Глоссарии на экономические, социальные и смежные темы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.glossary.ru

Электронные образовательные ресурсы

1. www.biblio-online.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. http://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. https://new.znanium.com Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. https://dlib.eastview.com – Информационный сервис «East View».
7. https://www.jstor.org - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. https://elibrary.worldbank.org - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. https://link.springer.com - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. https://ebookcentral.proquest.com - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. https://www.oxfordhandbooks.com - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. https://journals.sagepub.com - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 Corporate 1909; Microsoft Office 2019; Google Chrome 76.0.3809.100.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой гуманитарных и
естественно-научных дисциплин
Протокол от 01.09.2023 г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 Документационное обеспечение управления персоналом
(индекс и наименование практики дисциплины в соответствии с учебным планом)

ДОУП
(краткое наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль))

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор(ы)-составитель(и):

Старший преподаватель
кафедры гуманитарных и естественно-научных дисциплин Павкина Н.Н.
(ученное звание, ученая степень, должность) *(Ф.И.О)*

И.о.заведующего кафедрой гуманитарных
и естественно-научных дисциплин канд. техн. наук Козлова Т.Д.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…….. 7
3. Содержание и структура дисциплины ……..... 8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……. 14
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …….. 32
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……..... 37
   6.1. Основная литература……..…...……...…….. 37
   6.2. Дополнительная литература…… 38
   6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…… 38
   6.4. Нормативные правовые документы……..……..…….. 38
   6.5. Интернет-ресурсы……..... 39
   6.6. Иные источники…….…….... 39
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……. 39

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.06 «Документационное обеспечение управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.2.3	способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывать документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах; способность осуществлять документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности).
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.2.2	способность анализировать процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформлять процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.3.2	способность разрабатывать проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом; способность осуществлять

			документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.1.2	способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформлять документы по вопросам оплаты и труда персонала
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики, администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс-5.2	способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам корпоративной социальной политики, осуществлять документационное оформление результатов корпоративной социальной политики

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть формированы:

ОТФ/ТФ /	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
В /03.6 администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом / Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом	ПКс-1.2.3 ПКс-2.2.2 ПКс-3.3.2	на уровне знаний: Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу; основы документооборота и документационного обеспечения
		на уровне умений: Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации; обеспечивать документационное сопровождение выхода кандидата на работу и перемещения персонала
		на уровне навыков: Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом

В /03.6 администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом / Анализ процессов документооборота, локальных документов по оценке и аттестации персонала	ПКс-4.1.2 ПКс-1.2.3	на уровне знаний: Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
		на уровне умений: Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации, Обеспечивать документационное сопровождение оценки и аттестации персонала
		на уровне навыков: Хранения документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации
В /03.6 администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом/ Подготовка проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры	ПКс-2.2.2 ПКс-3.3.2 ПКс-4.1.2	на уровне знаний: Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала
		на уровне умений: Составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала
		на уровне навыков: Организация мероприятий по обучению персонала
В /03.6 администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом/ Подготовка предложений по вопросам оплаты и труда персонала	ПКс-5.2 ПКс-1.2.3 ПКс-2.2.2	на уровне знаний: Основы документооборота и документационного обеспечения, основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
		на уровне умений: Разрабатывать и оформлять документы по направлению деятельности, организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации
		на уровне навыков: Оформление документов по вопросам оплаты и труда персонала
В /03.6 администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом/ Документационное оформление результатов корпоративной социальной политики	ПКс-3.3.2	на уровне знаний: Основы документооборота и документационного обеспечения, основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу
		на уровне умений: Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации

		на уровне навыков: Хранения документов в соответствии с требованиями трудового, архивного законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 6 з.е. (216 часов – в академических часах, 162 часов – в астрономических часах).

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 88 часов / в астрономических часах – 66 часов (из них **в 3 семестре** на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 28 часов / в астрономических часах – 21 час, в **4 семестре на контактную работу с преподавателем** запланировано в академических часах – 60 часов / в астрономических часах – 45 часов), на самостоятельную работу в академических часах – 216 часов / в астрономических часах – 162 часа (из них в **3 семестре на самостоятельную работу** в академических часах – 108 часов / в астрономических часах – 81 час, в **4 семестре на самостоятельную работу** в академических часах – 108 часов / в астрономических часах – 81 час).

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 35 часов / в астрономических часах – 26,25 часа (из них **в 3 семестре** на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 14 часов / в астрономических часах – 10,5 часов, в **4 семестре на контактную работу с преподавателем** запланировано в академических часах – 21 час / в астрономических часах – 15,75 часов), на самостоятельную работу в академических часах – 216 часов / в астрономических часах – 162 часа (из них в **3 семестре на самостоятельную работу** в академических часах – 108 часов / в астрономических часах – 81 час, в **4 семестре на самостоятельную работу** в академических часах – 108 часов / в астрономических часах – 81 час).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.06 «Документационное обеспечение управления персоналом» относится к дисциплинам вариативной части ОП ВО.

Дисциплина **Б1.В.06 «Документационное обеспечение управления персоналом»** изучается **на заочной форме обучения** – 2 курсе, 3-4 семестры.

Освоение дисциплины опирается на необходимый объем теоретических знаний в области управленческих дисциплин как обязательной, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент и базируется на изученных ранее дисциплинах: Б1.В.01 Психология труда, Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами.

Изучение дисциплины основывается на установлении компетентностной взаимосвязи с дисциплинами: Б1.В.04 Организация работы службы управления персоналом, Б1.В.05 Маркетинг персонала, Б1.В.ДВ.01.01 Этика делового общения / Б1.В.ДВ.01.02 Деловой этикет и протокол, Б2.О.01(У) Ознакомительная практика.

Дисциплина обеспечивает необходимую подготовку студентов для изучения дисциплин: Б1.В.18 Статистические методы в управлении персоналом, Б1.В.08 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.09 Аудит и контроллинг персонала, Б1.В.11 Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности, Б1.В.19 Оценка эффективности управления персоналом, Б1.В.13 Бюджетирование персонала, Б1.В.20 Управление персоналом в условиях организационных изменений, Б1.В.14 Кадровая политика и кадровое планирование, Б1.В.16 Организация и оплата труда, Б1.В.24

Программные средства обработки информации по персоналу, Б1.В.17 Организация построения профессиональной карьеры, Б1.В.22 Корпоративная социальная ответственность, Б1.В.10 Экономика труда, Б2.В.01(П) Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (базовый уровень)), Б2.В.02(П) Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (продвинутый уровень).

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет, экзамен, контрольная работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
	Раздел I. Правовые основы организации деятельности службы кадров (службы по работе с персоналом)	**104**	**12**	**-**	**12**		**80**	
1	Предмет, содержание, задачи дисциплины. Источники и литература. Организационные основы документационного обеспечения управления персоналом	52	6	-	6		40	О, Д
2	Законодательное, нормативно-методическое и организационное регулирование деятельности службы по работе с персоналом							О, Д
3	Служба по работе с персоналом: понятие, статус, задачи и функции	52	6	-	6		40	О, З
	Промежуточная аттестация	**4**				**4**		**Зачет**
	Итого в академических часах за 1 семестр	**108**	**12**	**-**	**12**	**4**	**80**	
	Итого в астрономических часах за 1 семестр	**81**	**9**		**9**	**3**	**60**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Раздел II. Правила составления и оформления документов по личному составу (кадрам)	**48**	**6**	**-**	**6**		**36**	
4	Документирование трудовых отношений	16	2	-	2		12	О, З, Д
5	Трудовые книжки персонала и организация работы с ними	16	2	-	2		12	О, З, Д
6	Организация работы с документами персонала	16	2	-	2		12	О, Д
	Раздел III. Организация архива по личному составу	**24**	**6**	**-**	**6**		**12**	
7	Номенклатура дел. Формирование архива по личному составу	24	6	-	6		12	О, З, Д, Т
	Промежуточная аттестация	**36**	**-**	**-**	**-**	**36**	**-**	**Экзамен, контрольная работа**
	Итого в академических часах за 2 семестр	**108**	**12**	**-**	**12**	**36**	**48**	
	Итого в астрономических часах за 2 семестр	**81**	**9**		**9**	**27**	**36**	
	Всего в академических часах	**216**	**24**		**24**	**40**	**128**	
	Всего в астрономических часах	**162**	**18**		**18**	**30**	**96**	
Заочная форма обучения								
	Раздел I. Правовые основы организации деятельности службы кадров (службы по работе с персоналом)	**104**	**4**	**-**	**6**		**94**	
1	Предмет, содержание, задачи дисциплины. Источники и литература. Организационные основы документационного обеспечения управления персоналом							О, Д

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
2	Законодательное, нормативно-методическое и организационное регулирование деятельности службы по работе с персоналом	60	2	-	2		56	О, Д
3	Служба по работе с персоналом: понятие, статус, задачи и функции	44	2	-	4		38	О, З
	Промежуточная аттестация	**4**				**4**		**Зачет**
	Итого в академических часах за 1 семестр	**108**	**4**	**-**	**6**	**4**	**94**	
	Итого в астрономических часах за 1 семестр	**81**	**3**		**4,5**	**3**	**70,5**	
	Раздел II. Правила составления и оформления документов по личному составу (кадрам)	**66**	**2**	**-**	**4**		**60**	
4	Документирование трудовых отношений	22	2	-	-		20	О, З, Д
5	Трудовые книжки (электронная и на бумажном носителе) персонала и организация работы с ними	22	-	-	2		20	О, З, Д
6	Организация работы с документами персонала	22		-	2		20	О, Д
	Раздел III. Организация архива по личному составу	**31**	**2**	**-**	**2**		**27**	
7	Номенклатура дел. Формирование архива по личному составу	31	2	-	2	2	27	О, З, Д, Т
	Промежуточная аттестация	**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	-	**Экзамен, контрольная работа**
	Итого в академических часах за 2 семестр	**108**	**4**	**-**	**6**	**11**	**87**	
	Итого в астрономических часах за 2 семестр	**81**	**3**		**4,5**	**8,25**	65,25	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Всего в академических часах	**216**	**8**		**12**	**15**	**181**	
	Всего в астрономических часах	**162**	**6**		**9**	**11,25**	**135,75**	

*Примечание: *формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), решение практико-ориентированных задач (З), доклад / сообщение / презентация (Д), тестирование (Т).*

Содержание дисциплины

Раздел I. Правовые основы организации деятельности службы кадров (службы по работе с персоналом)

Тема 1. Предмет, содержание, задачи дисциплины. Источники и литература. Организационные основы документационного обеспечения управления персоналом

Отличие документационного обеспечения управления персоналом от административного или общего делопроизводства.

Наличие службы кадров или специально выделенного сотрудника, занимающего оформлением документов по личному составу.

Документы по личному составу – важная составляющая трудовой деятельности каждого сотрудника организации.

Контроль со стороны государственных органов о нарушении трудовых прав персонала (ст. 356 ТК РФ).

Тема 2. Законодательное, нормативно-методическое и организационное регулирование деятельности службы по работе с персоналом

Рекомендуется подразделять действующие законодательные и нормативные акты на две группы:

1. законодательные акты, закрепляющие правовые нормы в определенной сфере общественных отношений и косвенно, затрагивающие процессы документообразования при реализации этих норм;

2. законодательные акты, непосредственно регламентирующие процессы документообразования и информационно-документационного обеспечения.

В статье 23 Конституции РФ говорится, что каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную, семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени; реализация этого права обеспечивается положением статьи 24 Конституции РФ, устанавливающим, что сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются, а также работодатель вправе получать и обрабатывать данные о частной жизни работника только с его письменного согласия.

Перечень сведений конфиденциального характера.

Глава 14 Трудового кодекса РФ (ст.85-90) посвящена защите персональных данных работника.

Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О персональных данных».

Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в деятельности государственных органов, органов местного самоуправления, учреждений и организаций, с указанием сроков хранения (2010).

Локальные нормативные акты организации, содержащие нормы трудового права: коллективные договоры, соглашения, трудовые договоры (Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о персонале, Положение об отделе (управлении) кадров, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и др.).

Тема 3. Служба по работе с персоналом: понятие, статус, задачи и функции

Разные по масштабам и названию службы по работе с персоналом.

Статус службы по работе с персоналом и ее место в системе управления. Задачи и функции службы по работе с персоналом.

Положение – правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию работы учреждения, структурного подразделения, в т.ч. службы по работе с персоналом.

Инструкция по кадровому делопроизводству, Табель форм кадровых документов, Альбом форм кадровых документов, График документооборота кадровой службы – основные локальные акты деятельности службы по работе с персоналом и документированию трудовых правоотношений.

Нормы времени на работы по документационному обеспечении управленческих структур федеральных органов исполнительной власти (2002 г.).

К должностям специалистов по работе с персоналом отнесены: инженер по организации труда; инженер по подготовке кадров; инспектор по кадрам; специалист по кадрам; техник по труду; экономист по труду.

Раздел II. Правила составления и оформления документов по личному составу (кадрам)

Тема 4. Документирование трудовых отношений

В комплекс документации по документированию трудовых отношений включаются следующие унифицированные формы по учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда:

- табель использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма № Т-12);
- табель использования рабочего времени (форма № Т-13);
- расчетно-платежная ведомость (форма № Т-49);
- расчетная ведомость (форма № Т-51);
- платежная ведомость (форма № Т-53);
- журнал регистрации платежных ведомостей (форма № Т~53а); лицевой счет (форма № Т-54);
- лицевой счет (для средств вычислительной техники) (форма № Т-54а); записка-расчет о предоставлении отпуска работнику (форма № Т-60); записка-расчет при прекращении действия трудового договора (контракта) с работником (форма № Т-61);
- акт о приемке работ, выполненных по трудовому договору (контракту), заключенному на время выполнения определенной работы (форма № Т-73).

Личный листок содержит перечень вопросов о биографических данных, сведения о выполняемой работе с начала трудовой деятельности, об образовании и другие данные. Внесение изменений в личный листок

Лист беседы с соискателем вакансии. Резюме. Комплекс документов по установлению трудовых правоотношений:

Заявления и приказы по личному составу: о приеме, переводе, увольнении, командировании, предоставлении отпусков.

Личная карточка (форма Т-2).

Личное дело.

Трудовой договор.

Тема 5. Трудовые книжки (электронная и на бумажном носителе) персонала и организация работы с ними

Правила ведения и оформления трудовой книжки, в том числе связанные с:

- оформлением трудовой книжки при поступлении работника на работу впервые;
- оформлением записей в процессе работы;
- оформлением трудовой книжки при увольнении работника;
- оформлением трудовой книжки в случае внесения изменений и исправлений;
- оформлением дубликата трудовой книжки.

Тема 6. Организация работы с документами персонала

Организация работы с документами персонала заключена в Альбоме унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты (2004 г.)

В разделе 1У Правил делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти, утв.; Постановлением Правительства РФ от 15 июня 2009 г. № 477 говорится об обязательности регистрации кадровых документов.

Большая часть регистрационных массивов в кадровом делопроизводстве создается с целью учета особо ценных документов (трудовых книжек, личных дел, командировочных удостоверений и др.).

Помимо этого надо помнить, что документы регистрируют в пределах отдельных групп в зависимости от вида документа, количества документов одного вида, автора, содержания. Например, в отдельный массив выделяют приказы по личному составу. Но при большом объеме этих документов они могут быть разделены по критерию срока хранения на два массива - приказы по личному составу (срок хранения - 75 лет) и приказы об отпусках, командировках по России, взысканиях, дежурствах (срок хранения 5 лет). Возможна регистрация по отдельным видам: приказ о приеме, приказ о переводе, приказ об увольнении и т.д. В пределах каждого выделенного массива документам при регистраций присваивают регистрационные номера.

При, больших объемах документов приказы по личному составу, касающиеся различных вопросов работы с кадрами, целесообразно группировать отдельно (п. 3.5.5 Основных правил), применяя разную индексацию, например: к порядковым номерам приказов о движении кадров (прием на работу, перевод на другую работу, увольнение) добавляется буква «к», для приказов о командировании работников - «км», о предоставлении отпусков - «о», о поощрении - «п», о дисциплинарных взысканиях - «в» и т.д.

Раздел III. Организация архива по личному составу

Тема 7. Номенклатура дел. Формирование архива по личному составу

Номенклатура дел – основное пособие по группировке документов в дела по личному составу. Правила составления и оформления номенклатуры дел.

Основные правила работы архивов организаций. М., Росархив, ВНИИДАД, 2002.

Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в деятельности государственных органов, органов местного самоуправления, учреждений и организаций, с указанием сроков хранения. М., Росархив, ВНИИДАД, 2010.

Федеральный закон РФ «Об архивном деле в Российской Федерации» 2004.

Экспертная комиссия (ЭК) – как основной орган отнесения документов по личному составу к архивному хранению.

Оформление документов по учету кадров - одна из основных обязанностей сотрудников кадровых служб. Унификация форм документов является предпосылкой и

основой компьютеризации работы кадровой службы. От ведения документов, в т. ч. на электронном носителе, зависит: 1) организация служебного распорядка (трудового распорядка); 2) ведение документов кадровой отчетности, в т.ч. бухгалтерской и финансовой отчетности; 3) создание информационно-поисковых систем, систем регистрации документов, классификаторов информационных систем, номенклатур дел, перечней документов и дел со сроками хранения (в электронной форме) и т.д.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.06 «Документационное обеспечение управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся

- при проведении занятий лекционного типа: устный опрос
- при проведении практических занятий: устный опрос, доклады/сообщения/презентации, выполнение практико-ориентированных заданий, тестирование
- при проверке самостоятельной работы студента: выполнение практико-ориентированных заданий, доклады/рефераты, тестирование

4.1.2. Зачет, экзамен проводятся с применением следующих методов: в устной форме в виде собеседования и включают в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. В чем заключается отличие документационного обеспечения управления персоналом от административного или общего делопроизводства?
2. Кто занимается в учреждениях или организациях оформлением документов по личному составу? Кто имеет право этот делать?
3. Почему документы по личному составу – важная составляющая трудовой деятельности каждого сотрудника организации?
4. Как осуществляется контроль со стороны государственных органов о нарушении трудовых прав персонала?

Темы докладов

1. Современная регламентация создания кадровых документов на уровне министерств и ведомств.
2. Трудовые правоотношения в системе государственной гражданской службы

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. В каких законодательных правовых актах регламентирован процесс документирования трудовых правоотношений?
2. Какие вопросы документирования трудовых правоотношений отражены в Трудовом кодексе РФ?
3. Какие законодательные и правовые акты регулируют вопросы ограничения доступа к документам с персональными данными?

4. Перечислите нормативно-методические документы, необходимые в работе службы кадров по оформлению работы с документами.

Темы докладов

1. Организация кадровой службы. Основные функции кадровой службы.
2. История развития кадровых служб
3. Законодательное, нормативно-методическое и организационное регулирование деятельности кадровой службы.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. С какой целью и как составляется штатное расписание?
2. Какие документы разрабатываются для организации работы с персональными данными работника?
3. В каких документах регламентируется организация работы службы кадров?
4. Что закрепляется в положении о службе кадров?
5. Укажите цель и задачи службы кадров (по работе с персоналом).

Практико-ориентированные задания

1. Разработать штатное расписание, структуру и штатную численность условной организации.
2. Разработать формуляр-образец положения об отделе кадров условной организации.
3. Разработать формуляр-образец должностной инструкции для одного из сотрудников кадровой службы.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Почему в службе кадров обязательно применение унифицированных документов по учету труда и какие это формы?
2. Какие документы предъявляются работником при приеме на работу?
3. Какими документами служба кадров оформляет прием на работу?
4. Где установлены требования к трудовому договору?

Темы докладов

1. Трудовой договор. Порядок заключения, изменения, расторжения. Виды трудовых договоров.
2. Унифицированные документы по учету кадров. Формы документов.
3. Автоматизация работы кадровой службы
4. Первичные документы трудоустройства.

Практико-ориентированные задания

1. Составить резюме и анкету.
2. Проанализировать формы трудовых договоров и трудовых соглашений.
3. Подготовить проект приказа по личному составу.

Определите, к какому типу относятся перечисленные ниже приказы – к приказам по основной деятельности или к приказам по личному составу:

1. Приказ об утверждении Инструкции по делопроизводству.
2. Приказ о поощрении работника.
3. Приказ о командировании работника.
4. Приказ о создании в организации аттестационной комиссии.
5. Приказ о внесении изменений в должностную инструкцию.
6. Приказ о предоставлении работнику учебного отпуска.
7. Приказ о распределении обязанностей между заместителями руководителя организации.
8. Приказ об утверждении штатного расписания организации.
9. Приказ о переводе на другую работу.
10. Приказ о подготовке организации к участию в выставке-ярмарке.

Ответ: 1,4,5,7,8,10 – приказы по основной деятельности
2,3,6,9 – приказы по личному составу

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. В каких законодательных и нормативно-правовых документах установлен порядок ведения трудовой книжки (электронной и на бумажном носителе)?
2. Где прописан порядок заполнения трудовых книжек?
3. Как оформляется титульный лист трудовой книжки?
4. Каков порядок внесения сведений о работе?

Темы докладов

1. Трудовые книжки (электронная и на бумажном носителе) и работа с ними.

Практико-ориентированные задания

Найдите ошибки в заполнении трудовой книжки:

Слесарь Иванов Петр Павлович уволился из Общества с ограниченной ответственностью «Салют» по соглашению сторон. В его трудовой книжке факт увольнения был оформлен следующим образом:

СВЕДЕНИЯ О РАБОТЕ					ТК № 0595527
№ записи	*Дата*			*Сведения о приеме на работу, переводе на другую постоянную работу, квалификации, увольнении (с указанием причин и ссылкой на статью, пункт закона)*	*Наименование, дата и номер документа, на основании которого внесена запись*
	число	*месяц*	*год*		
1	**2**			**3**	**4**
21	12	08	22	Уволен из ООО «Салют» по соглашению сторон, в	Пр. № 175-к от
				соответствии с п. 1, ч. 1 ст. 77 ТК РФ	19.08.2022

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Какие учетные документы ведет кадровая служба?
2. Для чего составляется форма Т-2 и какие требования предъявляются к ней?
3. Какие требования предъявляются к формированию личных дел?
4. В каком акте регламентирован состав личного дела государственного служащего?

Темы докладов

1. Кадровый документооборот.
2. Порядок проведения аттестации работников. Документы при проведении аттестации.
3. Порядок оформления документов на награждение государственными наградами.

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Что понимается под экспертизой ценности документов?
2. Укажите этапы проведения экспертизы ценности документов
3. Кто проводит экспертизу ценности документов?
4. Каким документом создается экспертная комиссия и кто в нее входит?

Темы докладов

1. Номенклатура дел. Правила составления и оформления номенклатуры дел.
2. Формирование и хранение дел в кадровой службе.
3. Подготовка документов по личному составу к архивному делу.

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, экзамену.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. Номенклатура дел – это

1.1. архивный справочник

1.2. архивный каталог

1.3. систематизированный перечень заголовков дел

2. В номенклатуре дел документы систематизируют:

2.1. по видам документов

2.2. по содержанию

2.3. по срокам хранения

2.4. по всем вышеперечисленным показателям

3. Кем утверждается сводная номенклатура дел организации?

3.1. руководителем структурного подразделения организации

3.2. руководителем службы делопроизводства

3.3. руководителем организации

3.4. заместителем руководителя организации, отвечающим за службу делопроизводства

Практико-ориентированные задания

Расставьте в правильной последовательности этапы составления сводной номенклатуры дел:

1. Согласование проекта сводной номенклатуры дел с лицом, ответственным за архив
2. Составление проекта сводной номенклатуры дел
3. Подписание сводной номенклатуры дел руководителем службы документационного обеспечения управления
4. Утверждение сводной номенклатуры дел руководителем организации
5. Составление номенклатуры дел структурного подразделения
6. Регистрация сводной номенклатуры дел
7. Согласование проекта сводной номенклатуры дел с экспертно-проверочной комиссией архивного органа
8. Согласование проекта сводной номенклатуры дел с экспертной комиссией организацией (центральной экспертной комиссией)

Типовые темы контрольных работ:

1. Основные документируемые задачи кадровой деятельности
2. Нормативная и нормативно-справочная документация
3. Законодательные, нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность кадровой службы
4. Нормативно-правовое и методическое обеспечение кадрового делопроизводства
5. Понятие кадрового делопроизводства
6. Состав групп документов, входящих в кадровую информационную систему
7. Трудовой договор: понятие, назначение и оформление

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии практического типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в

работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки контрольных работ

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Сбор информации для составления кадровых документов. Оформление кадровой документации. Применение законодательства РФ по архивному делу по организации, хранению, комплектованию, учету и использованию архивных документов, документов личного происхождения.	Содержание контрольной работы полностью соответствует теме, поставленные цель и задачи раскрыты в полном объеме, контрольная работа имеет структуру, соответствующую требованиям положения о контрольной работе, содержит выводы по главам, а также в заключении, библиографический список включает не менее 10 источников литературы, в том числе находящейся в доступе в ЭБС.	зачтено
	Содержание контрольной работы не в	Не зачтено

Анализ существующих, формирование новых дел временного и постоянного хранения для передачи в архив.	полной мере соответствует теме, поставленные цель и задачи раскрыты в не полном объеме, контрольная работа имеет структуру, не соответствующую требованиям положения о контрольной работе, не содержит выводы по главам, а также в заключении, библиографический список включает менее 10 источников литературы, в том числе находящейся в доступе в ЭБС.	

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.2.3	способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывать документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах; способность осуществлять документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности).
ПКс-2	способность осуществлять	ПКс-2.2.2	способность анализировать

	организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала		процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформлять процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.3.2	способность разрабатывать проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом; способность осуществлять документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.1.2	способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформлять документы по вопросам оплаты и труда персонала
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики, администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс-5.2	способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам корпоративной социальной политики, осуществлять документационное оформление результатов корпоративной социальной политики

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**

ПКс-1.2.3 способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывать документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах; способность осуществлять документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности)	Владеет навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом; организации документооборота информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. Владеет навыками осуществления документационного сопровождения кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности); подготовки запросов о кандидатах в государственные органы, в случаях предусмотренных действующим законодательством и обрабатывать предоставленные сведения.	В полном объеме самостоятельно анализирует процесс документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывает документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности).	Зачет, экзамен проводятся в устной форме и включают в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания. Проводятся в устной форме
ПКс-2.2.2 способность анализировать процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформлять процесс и результаты аттестации персонала в рамках	Владеет навыками анализа процесса документооборота, локальных документов по оценке и аттестации персонала, оформления процесса и результатов аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом.	В полном объеме самостоятельно анализирует процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформляет процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом	

документационного обеспечения управления персоналом		
ПКс-3.3.2 способность разрабатывать проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом; способность осуществлять документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	Владеет навыками разработки проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом; Владеет навыками документационного оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.	В полном объеме самостоятельно разрабатывает проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом. В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.
ПКс-4.1.2 способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформлять документы по вопросам оплаты и труда персонала	Владеет навыками *анализа* процессов документооборота, локальных документов по вопросам организации оплаты и труда персонала, *оформления* документов по вопросам оплаты и труда персонала	В полном объеме самостоятельно анализирует процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформляет документы по вопросам оплаты и труда персонала

ПКс-5.2способность анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам корпоративной социальной политики, осуществлять документационное оформление результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационное и организационное сопровождение мероприятий и сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению	Владеет навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики, документационного оформления результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационного и организационного сопровождения мероприятий и сопровождения договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению	В полном объеме самостоятельно *анализирует процесс документооборота*, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики, В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное оформление результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационное и организационное сопровождение мероприятий и сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению;	

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету, экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Значение документационного обеспечения управления персоналом в деятельности учреждений и организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности.
2. Документы по личному составу – важная составляющая трудовой деятельности каждого сотрудника организации.
3. Законодательные правовые акты, регламентирующие процесс документирования трудовых правоотношений.
4. Вопросы документирования трудовых правоотношений, отраженные в Трудовом кодексе РФ.
5. Организационно-правовые документы, создающиеся в службе кадров конкретной организации и регламентирующие ее деятельность.

6. Требования, предъявляемые к трудовому договору.
7. Документы, необходимые для оформления дисциплинарных взысканий.
8. Документы, необходимые для увольнения сотрудников.
9. Правила составления и ведения личной карточки формы Т-2 и требования, предъявляемые к ней.
10. Требования, предъявляемые к формированию личных дел.

Типовые практико-ориентированные задания

Составьте правильно трудовой договор с работником

Из канцелярии ЗАО «Персей» неожиданно уволилась референт Полякова И.П. (в связи с необходимостью осуществления ухода за ребенком до достижения им возраста 14 лет). На вакантное место в результате проведенного тестирования претендентов была предложена кандидатура Рязановой Н.В. Однако накануне того дня, когда с Рязановой Н.В. должен был быть подписан трудовой договор, генеральный директор ЗАО «Персей» Петрушин С.А. срочно выехал в двухдневную командировку.

В связи с необходимостью выполнения работ по должности референта, в частности, для подготовки материалов к годовому собранию акционеров общества, зам.директора по кадрам Борисов М.Н. в соответствии с делегированными ему полномочиями принял решение о фактическом допущении Рязановой Н.В. к работе. О своем решении Борисов М.Н. в устной форме известил начальника отдела кадров Грушину Е.П., предложив ей проконтролировать процедуру допущения Рязановой Н.В. к работе.

Рязанова Н.В. приступила к работе в должности референта канцелярии с 22.08.2022. В соответствии с требованиями ст.67 ТК РФ, не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения к работе (24.08.2022) Рязановой Н.В. было предложено подписать трудовой договор, фрагмент которого приведен ниже:

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

24.08.2022 № 5/07

Закрытое акционерное общество «Персей» (ЗАО «Персей»), именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице генерального директора Петрушина Сергея Александровича, с одной стороны, и Рязанова Наталья Викторовна, именуемая в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Работник принимается в канцелярию на должность референта с 24.08.2022.
2. Работа в организации является для Работника __*основной работой*__.
3. Работнику устанавливается испытание сроком _____3 (три) месяца__.
4. Трудовой договор заключен на _____*неопределенный срок*___.
5. ……

……

9. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР:	РАБОТНИК:
Закрытое акционерное общество «Персей» (ЗАО «Персей») Зеленая ул., д.12, Москва, 129018	Рязанова Наталья Викторовна Дата рождения: 20 июля 1981г Место жительства: Тихвинская ул., д.3, кв.118, Москва, 113048
Тел. (495) 651 28 33, факс (495) 651 28 35 ОКПО 43151223	Тел.: (495) 253 14 28

ОГРН 1483617190503 ИНН/КПП 7253117701/748512002	Паспорт: 4503585312, выдан 01.02.2002 РОВД Савеловского р-на г.Москвы
Генеральный директор _____С.А.Петрушин *24.08.2022* М.П.	_____Н.В.Рязанова *24.08.2022*

Как видно из приведенного фрагмента трудового договора, одним из его условий являлось установление Рязановой Н.В. испытания сроком на три месяца. Рязанова Н.В. возразила против установления ей испытания, т.к. по ее мнению этот вопрос был решен неверно (Рязанова Н.В. считала, что устанавливать ей испытание незаконно). Однако генеральный директор ЗАО «Персей» Петрушин С.А. настаивал на включении данного условия в трудовой договор. В результате Рязанова Н.В., успешно прошедшая адаптацию в новом трудовом коллективе, подписала трудовой договор в предложенном ей варианте.

Определите:

- можно ли допустить работника к работе без заключенного в письменной форме трудового договора;
- должна ли документироваться процедура фактического допущения работника к работе;
- правомерно ли было включать в трудовой договор с Рязановой Н.В. условия об установлении ей испытания;
- какой двухсторонний документ должен был предшествовать включению в трудовой договор условия об испытании при фактическом допущении работника к работе;
- какие ошибки были допущены при оформлении трудового договора.

Правильное оформление фрагмента трудового договора

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПЕРСЕЙ»
(ЗАО «ПЕРСЕЙ»)

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

24.08.2022 № 5/07

Москва

Закрытое акционерное общество «Персей» (ЗАО «Персей»), именуемое в дальнейшем «Работодатель», в лице генерального директора Петрушина Сергея Александровича, действующего на основании устава, с одной стороны, и Рязанова Наталья Викторовна, именуемая в дальнейшем «Работник», с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Работник принимается в канцелярию на должность референта с 22.08.2022.
2. Работа в организации является для Работника __*основной работой*__.
3. Трудовой договор заключен на _____*неопределенный срок*___.
4.……..

……

9. АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

РАБОТОДАТЕЛЬ:	РАБОТНИК:
Закрытое акционерное общество	Рязанова Наталья Викторовна

«Персей» (ЗАО «Персей») Зеленая ул., д.12, Москва, 129018 Тел. (495) 651 28 33, факс (495) 651 28 35 ОКПО 43151223 ОГРН 1483617190503 ИНН/КПП 7253117701/748512002 Генеральный директор _____С.А.Петрушин *24.08.2022* М.П. *Экземпляр трудового договора получила на руки.* *_____Н.В.Рязанова* *24.08.2022*	Дата рождения: 20 июля 1981г Место жительства: Тихвинская ул. д. 3, кв. 118, Москва, 113048 Тел.: (495) 253 14 28 Паспорт: 4503585312, выдан 01.02.2002 РОВД Савеловского р-на г.Москвы _____Н.В.Рязанова *24.08.2022*

Шкала оценивания

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Индикатор оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Владеет навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом; организации документооборота информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. Владеет навыками осуществления документационного сопровождения кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности); подготовки запросов о кандидатах в	В полном объеме самостоятельно анализирует процесс документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывает документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности). В полном объеме самостоятельно анализирует процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформляет процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом. В полном объеме самостоятельно разрабатывает проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом. В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.	Зачтено, отлично

государственные органы, в случаях предусмотренных действующим законодательством и обрабатывать предоставленные сведения. Владеет навыками анализа процесса документооборота, локальных документов по оценке и аттестации персонала, оформления процесса и результатов аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом. Владеет навыками разработки проектов документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом; Владеет навыками документационного оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Владеет навыками *анализа* процессов	В полном объеме самостоятельно анализирует процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформляет документы по вопросам оплаты и труда персонала. В полном объеме самостоятельно *анализирует процесс документооборота*, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики, В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное оформление результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационное и организационное сопровождение мероприятий и сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению. Достигнут высокий уровень формирования компетенции	
	Студент с небольшими неточностями анализирует процесс документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывает документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. Студент не в полном объеме осуществляет документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности). Студент затрудняется анализировать процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформлять процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом. Студент с некоторыми неточностями разрабатывает проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом. Студент с незначительными затруднениями осуществляет документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Не в полном объеме анализирует процессы документооборота, локальные документы по	Зачтено, хорошо

документооборота, локальных документов по вопросам организации оплаты и труда персонала, *оформления* документов по вопросам оплаты и труда персонала. Владеет навыками анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики, документационного оформления результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационного и организационного сопровождения мероприятий и сопровождения договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению.	вопросам организации оплаты и труда персонала; оформляет документы по вопросам оплаты и труда персонала. С некоторыми трудностями *анализирует процесс документооборота*, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики. Не в полном объеме осуществляет документационное оформление результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационное и организационное сопровождение мероприятий и сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	
	С большими трудностями анализирует процесс документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывает документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. Со значительными трудностями осуществляет документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности). Не умеет анализировать процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформляет процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом. С большими трудностями разрабатывает проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом. Затрудняется осуществлять документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. С большими трудностями анализирует процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформляет документы по вопросам оплаты и труда персонала.	Зачтено, удовлетворительно

	Со значительными трудностями *анализирует процесс документооборота*, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики, В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное оформление результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационное и организационное сопровождение мероприятий и сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции	
	Не умеет анализировать процесс документооборота, локальные документы по вопросам обеспечения персоналом; организовывает документооборот информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах. Не умеет осуществлять документационное сопровождение кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности). Не умеет анализировать процесс документооборота, локальные документы по оценке и аттестации персонала, оформляет процесс и результаты аттестации персонала в рамках документационного обеспечения управления персоналом. Не умеет разрабатывать проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры, его адаптации и стажировки в рамках организации работы службы управления персоналом. Не умеет осуществлять документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Не умеет анализировать процессы документооборота, локальные документы по вопросам организации оплаты и труда персонала; оформляет документы по вопросам оплаты и труда персонала. Не умеет *анализировать процесс документооборота*, локальных документов по вопросам корпоративной социальной политики, В полном объеме самостоятельно осуществляет документационное оформление	Не зачтено, не удовлетворительно

	результатов корпоративной социальной политики, в т.ч. документационное и организационное сопровождение мероприятий и сопровождение договоров по оказанию консультационных и информационных услуг корпоративной социальной политики включая предварительные процедуры по их заключению. Компетенция не сформированы	

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Зачет, экзамен принимаются в часы, отведенные для зачета, экзамена, согласно расписания.

На зачет, экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на зачете и на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Зачет, экзамен по дисциплине представляют собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Зачет, экзамен проводятся с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяют выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к зачету, экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к зачету, экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Зачет, экзамен по дисциплине проводятся в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов

издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Кейс-задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за зачет, экзамен проставляются в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для зачета, экзамена.

БИЛЕТ № 1

1 вопрос: Значение документационного обеспечения управления персоналом в деятельности учреждений и организаций различных организационно-правовых форм и форм собственности.

2 вопрос: Составьте опись дел постоянного срока хранения

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины «Документационное обеспечение управления персоналом» предполагает работу обучающихся на аудиторных занятиях (лекции, практические работы), в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Затраты времени на освоение дисциплины в целом и по отдельным темам отражены в разделе 3 настоящей программы. В этом же разделе отражены основные виды контроля текущей успеваемости обучающихся и форма промежуточной аттестации. Как правило, объем контактной работы с преподавателем у обучающихся очной формы обучения выше, в то время как обучающиеся заочной формы обучения имеют больший объем времени для самостоятельной работы. В соответствии с этим в разделе 3 программы отражены различные формы контроля текущей успеваемости обучающихся.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

– внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– выпишите основные термины;

– ответьте на контрольные вопросы по практическим занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована студентом в качестве ориентира в организации обучения.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий* (кейсов). Кейс-задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации (кейса) с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к зачету, экзамену. К зачету, экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;

– перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;

– тематическими планами лекций, практических занятий;

– контрольными мероприятиями;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

– перечнем вопросов к зачету, экзамену.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными

элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Подготовка к тестированию

Тестовые задания позволяют провести объективную оценку достигнутого уровня знаний, умений и навыков обучающегося. Тестовые задания, как правило, позволяют оказать стимулирующее воздействие на познавательную деятельность студентов, обеспечивают быстроту проведения контроля, могут быть использованы при обучении, самоконтроле, самоподготовке и представляют, возможность убедиться в эффективности тестирования.

Тестовые задания составляются, как правило, в порядке очередности изучения тем учебной программы дисциплины. Их можно решать на аудиторных занятиях для закрепления материала после изучения той или иной темы, или самостоятельно.

Выбирая подходящий ответ при тестировании, студент должен внимательно прочитать вопросы с тем, чтобы ни одна деталь не осталась не учтенной, так как, может быть, именно она содержит необходимые для верного решения данные, а затем выбрать правильный вариант ответа.

В тестовых заданиях содержатся, как правило, одинаковое количество вариантов ответов, из которых один правильный. Для успешной сдачи тестов, студенту необходимо самостоятельно повторить тему, используя как лекционный материал, учебные пособия и учебники, так и нормативно-правовые акты по теме.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях.

Подготовка контрольной работы.

Контрольная работа в учебном процессе является самостоятельным учебно-научным исследованием.

В процессе выполнения контрольной работы развиваются навыки научного труда, аналитической работы, использования научной литературы и информационно-справочных материалов. Контрольная работа в учебном плане имеет важную контрольную функцию.

Цель контрольной работы: закрепление и систематизация теоретических знаний по основным аспектам курса, приобретение практических навыков реализации проектных решений.

Контрольная работа выполняется и оформляется в четком соответствии с требованиями нормоконтроля, утверждёнными на факультете.

Первым этапом подготовки контрольной работы является выбор темы и ее осмысление. По выбранной теме следует подобрать необходимую литературу, изучить ее, выяснив вопросы решенные, дискуссионные и постановочные.

В качестве библиографических источников могут использоваться законодательные и нормативные акты, монографии отечественных и зарубежных авторов, а также справочная и научная литература, сведения периодической печати, статистические данные, электронные библиографические источники.

Студент в процессе подготовки работы консультируется с преподавателем по возникающим вопросам, уточняет круг проблем, подлежащих исследованию, согласовывает план работы.

Последовательность структурных частей контрольной работы должна соответствовать требованиям нормоконтроля, утверждёнными филиалом академии.

Контрольная работа должна содержать следующие разделы:

1. Титульный лист – оформляется в соответствии с требованиями к оформлению титульных листов, утверждёнными филиалом академии.

2. Содержание – должно включать в себя все разделы контрольной работы – оформляется в соответствии с требованиями к оформлению.

3. Введение – в данном разделе необходимо раскрыть актуальность проблемы темы исследования, обязательно указать степень разработанности проблемы, методы исследования, объект и предмет исследования, цель контрольной работы и перечислить задачи, которые необходимо выполнить для достижения поставленной цели (перечисляемые задачи должны соответствовать содержанию контрольной работы). Введение должно содержать 2 страницы печатного текста формата А4.

4. Основная часть контрольной работы должна содержать от 2-х до 3-х глав (разделов), количество подразделов должно быть не более 3-х. Объём основной части для бакалавра 15-25 страниц. Тем не менее, объем и содержание основной части контрольной работы должен быть достаточным для полного раскрытия темы исследования. Оформление всех структурных элементов основной части контрольной работы должно соответствовать требованиям нормоконтроля.

5. Заключение – должно содержать выводы по выполненной контрольной работы и предполагаемый эффект от проектных решений. Необходимо указать степень достижения цели контрольной работы и полноту выполненных задач. Объем заключения должен быть примерно равен объему введения и составлять 2 страницы печатного текста формата А4.

6. Библиографический список – должен содержать источники, на которые имеется ссылка в тексте, а также другие источники, которые были использованы при выполнении контрольной работы. Нахождение каждого источника должно быть обосновано. Оформление библиографического списка и ссылок на библиографические источники должно соответствовать правилам оформления библиографического списка, утверждённым филиалам академии. Количество использованных источников должно быть достаточно для полного рассмотрения темы и составлять не менее 15-ти нормативных и теоретических источников, из них не менее 5 источников должно быть из университетский библиотеки онлайн, не менее 25% всех источников должны быть за последние 5 лет. В контрольной работе должно быть не менее 10 ссылок на библиографические источники.

7. Приложения не являются обязательной частью контрольной работы, приводятся по необходимости, имеют сквозную нумерацию, в общий объем работы не включаются, могут содержать информацию и текст вспомогательного характера. Приложения оформляются в соответствии с требованиями к оформлению, утверждёнными филиалам академии.

Контрольная работа оформляется печатным способом с использованием компьютера и принтера на бумажном носителе согласно требованиям к оформлению контрольных работ, утвержденных на факультете.

Контрольная работа выполняется в сроки, предусмотренные учебным планом, и представляется на кафедру в одном экземпляре не позднее двух недель до начала сессии.

Если контрольная работа заслуживает неудовлетворительной оценки, то она подлежит переработке. После устранения недостатков работа предоставляется на повторное рецензирование. Если представляется несколько контрольных работ с идентичным содержанием, что не отражает степень самостоятельности выполнения работы, все они возвращаются исполнителям.

После получения положительной рецензии, контрольная работа допускаются к публичной защите.

Итоговая оценка по контрольной работе выставляется по результатам публичной защиты.

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине «Документационное обеспечение управления персоналом» следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, написание докладов; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Почему документы по личному составу – важная составляющая трудовой деятельности каждого сотрудника организации?
2. Осуществление контроля со стороны государственных органов о нарушении трудовых прав персонала
3. Назовите время суток, в которое могут проводиться проверки правильности оформления документов по подбору персонала в учреждениях и организациях различных организационно-правовых форм и форм собственности?
4. Назовите документы(объяснения, информацию), которые запрашивают государственные инспекторы труда у работодателей и их представителей, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, необходимые для выполнения своих надзорных контрольных функций
5. Назовите законодательные правовые акты, в которых регламентирован процесс документирования трудовых правоотношений
6. Какие вопросы документирования трудовых правоотношений отражены в Трудовом кодексе РФ?
7. Назовите законодательные и правовые акты, которые регулируют вопросы ограничения доступа к документам с персональными данными
8. С какой целью и как составляется штатное расписание?
9. Какие документы разрабатываются для организации работы с персональными данными работника?
10. В каких документах регламентируется организация работы службы кадров?
11. Положении о службе кадров
12. Почему в службе кадров обязательно применение унифицированных документов по учету труда и какие это формы?
13. Какие документы предъявляются работником при приеме на работу?
14. Какими документами служба кадров оформляет прием на работу?
15. Где установлены требования к трудовому договору?
16. В каких законодательных и нормативно-правовых документах установлен

порядок ведения трудовой книжки?

17. Порядок заполнения трудовых книжек (электронный и на бумажном носителе)

18. Правила оформления титульного листа трудовой книжки

19. Какие учетные документы ведет кадровая служба?

20. Для чего составляется личная карточка формы Т-2 и какие требования предъявляются к ней?

21. Требования, предъявляемые к формированию личных дел

22. Понятие «экспертиза ценности документов»

23. Укажите этапы проведения экспертизы ценности документов

24. Кто проводит экспертизу ценности документов?

25. Каким документом создается экспертная комиссия и кто в нее входит?

26. Каковы сроки хранения документов службы кадров?

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- проверка письменных работ студентов (доклады);
- собеседование по индивидуальным и семестровым заданиям;
- проверка правильности составления практико-ориентированных заданий;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выступлении с докладом: способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

в) при выполнении практико-ориентированных заданий способность правильно составлять и оформлять некоторые документы по личному составу (кадрам);

г) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 393 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14830-5. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489305

2. Басаков, М.И., Документационное обеспечение управления (с основами архивоведения) : учебное пособие / М.И. Басаков. — Москва : КноРус, 2022. — 216 с. — ISBN 978-5-406-09983-4. — URL:https://book.ru/book/944588

3. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. Н. Кузнецов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 462 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-04604-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490168.

6.2. Дополнительная литература

1. Кабашов, С. Ю. Делопроизводство и архивное дело в терминах и определениях : учебное пособие / С. Ю. Кабашов, И. Г. Асфандиярова. — 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2018. — 294 с. — ISBN 978-5-9765-0784-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/109554

2. Культура речи и деловое общение : учебник и практикум для вузов / В. В. Химик [и др.] ; ответственные редакторы В. В. Химик, Л. Б. Волкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 308 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00358-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489529

3. Кузнецов И.Н. Деловое общение : учебное пособие для бакалавров / Кузнецов И.Н.. — Москва : Дашков и К, 2020. — 524 c. — ISBN 978-5-394-03597-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110933.html

4. Психология и этика делового общения : учебник и практикум для вузов / В. Н. Лавриненко [и др.] ; под редакцией В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01353-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/468441

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Корнеев, И. К. Документирование управленческой деятельности : учебник и практикум для вузов / И. К. Корнеев, А. В. Пшенко, В. А. Машурцев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04533-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489430

2. Янкович Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 062100 «Управление персоналом» / Янкович Ш.А.. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 160 c. — ISBN 5-238-01076-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/81624.html

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993 г. (с посл. изм и доп.) // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]: http://www.garant.ru/

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (с посл. изм и доп.) // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]: http://www.garant.ru/

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 22 декабря 1995 г. № 14-ФЗ (с посл. изм и доп.) // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]: http://www.garant.ru/

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 1 ноября 2001 г. № 146-ФЗ (с посл. изм и доп.) // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]: http://www.garant.ru/

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвёртая) от 24 ноября 2006 г. № 230-ФЗ(с посл. изм и доп.) // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]: http://www.garant.ru/

6. Федеральный закон от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации» (с изменениями и дополнениями).

7. Федеральный закон от 06 апреля 2011 г. № 63-ФЗ "Об электронной цифровой подписи" (с изменениями и дополнениями).

8. Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

9. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ «О персональных данных» (с изменениями и дополнениями).

10. Приказ Минтруда России от 19.05.2021 N 320н "Об утверждении формы, порядка ведения и хранения трудовых книжек" (Зарегистрировано в Минюсте России 01.06.2021 N 63748) // СПС «Гарант» [Электронный ресурс]: http://www.garant.ru/

11. Постановление Минтруда РФ от 26 марта 2002 г. N 23

12. "Об утверждении Норм времени на работы по документационному обеспечению управленческих структур федеральных органов исполнительной власти"

13. "ГОСТ Р 7.0.97-2016. Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов" (утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 N 2004-ст) (ред. от 14.05.2018)

Нормативные акты целесообразно использовать из системы «Гарант» с дополнениями и изменениями на день обращения к их текстам.

6.5. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
5. Поисковая система - http://www.rambler.ru.
6. Поисковая система - http://www.yandex.ru.
7. Гарант - http://base.garant.ru/
8. ВНИИДАД.www.vniidad.ru
9. Он-лайн сервис оформления документов http://www.documentoved.ru/
10. Информационный портал Росархивahttp://www.rusarchives.ru/

6.6. Иные источники

1. Журнал «Делопроизводство»
3. Журнал «Справочник кадровика»
4. Журнал «Трудовое право»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор.

Библиотека, имеющая рабочие места для обучающихся, оснащённые компьютерами с доступом к базам данных и Интернету.

В качестве программного обеспечения учебного процесса используются:

– Операционные системы семейства Windows;
– Набор стандартных программ Windows;
– Информационно-правовые базы данных («Гарант»);
– Ресурсы сети Интернет.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра Экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Социология труда
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

доцент кафедры экономики и менеджмента,
канд. экономических наук Климентьева Н.М..

(ученая степень и (или) ученое звание, должность *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
Экономики и менеджмента кандидат экономических наук, доцент Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 5
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 28
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 35
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 35
   6.2. Дополнительная литература. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……...…...……...…..…… 35
   6.3. Интернет-ресурсы…….....……... 36
   6.4. Иные источники…….…….....…….. 36
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 35

1. **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. **Дисциплина Б1.В.07 «Социология труда» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.3	Способность рассматривать систему как элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем).
УК ОС-5	способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС-5.3	Способность учитывать особенности межкультурного разнообразия общества в жизни Способность выявлять условия, формирующие толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества

1.2. **В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:**

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК ОС-1.3	**на уровне знаний:** особенности предмета социологии труда, структуру основных подходов к проблеме труда в теории социологии; особенности социально-трудовых процессов, их типологию и структуру; возможности применения основных знаний о труде в различных сферах деятельности

		на уровне умений: отбирать, обрабатывать и анализировать данные о социально- трудовых процессах; выявлять ресурсы и резервы социально- трудовых отношений, определять направления для их эффективного использования; применять знания по теории и методологии социологии труда для выявления социально значимых проблемных ситуаций, определения стратегий их изучения
		на уровне навыков: понятийным аппаратом социологии труда; навыками самостоятельной работы по изучению актуальных проблем развития социально-трудовой сферы; навыками получения социологической информации из различных типов источников
-	УК ОС-5.3	**на уровне знаний**: основные закономерности протекания комплексных социально-трудовых процессов и механизмы их функционирования; основные подходы в освещении социальных проблем труда; основные методы исследования практики трудовой сферы, включая проблемы дискриминации
		на уровне умений: использовать базовые теоретические знания по социологии труда для участия в научно-прикладных исследованиях; использовать социологические методы исследования для изучения актуальных проблем сферы труда, включая дискриминационные практики; применять понятийно- категориальный аппарат социологии труда, основные законы социологии труда при осуществлении аналитической деятельности
		на уровне навыков: навыками социологического анализа трудовой деятельности и сферы занятости населения; навыками использования современных социологических методов изучения социально-трудовых процессов, включая дискриминационные практики

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 4 з.е. (144 в академических часах, 108 в астрономических).

На контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) в академических часах – 31, в астрономических -23,25; на самостоятельную работу в академических часах – 113, в астрономических – 84,75 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.07. «Социология труда»** изучается на 3 курсе, 6 семестр

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1	Основные категории социологии труда	17	2			1	14	О, ПЗ
2	Программа социологического исследования и ее разделы	18	2			1	15	О,Т
3	Теоретические предпосылки социологического подхода к анализу социально-трудовых процессов	17			2	1	14	О,ПЗ
4	Социальные процессы в сфере труда.	17			2	1	14	О,ПЗ
5	Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества	17	2			1	14	О
6	Занятость населения и рынок труда: социологический анализ	17			2	1	14	О,Д,ПЗ
7	Социальное партнерство и регулирование рынка труда	15				1	14	О,Э,ПЗ
8	Трудовая миграция в современном обществе	17			2	1	14	О,Э,ПЗ
Промежуточная аттестация		**9**				9		**Экзамен**
Всего в академических часах		**144**	**6**		**8**	**17**	**113**	
Всего в астрономических часах		**108**	**4,5**		**6**	**12,75**	**84,75**	

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), доклад, сообщение, реферат (Д), эссе (э)*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Основные категории социологии труда

Предмет социологии труда и основные задачи социологии труда. Социология труда как элемент общей системы знаний и представлений о труде, ее место в системе наук, анализирующих труд. Разграничение категорий «труд», «работа», «деятельность». Субъекты труда, их функции и характеристика. Взаимосвязь социологии труда с дисциплинами социологического и несоциологического профиля. Социология профессий. Понятие и основные элементы профессии. Основные категории социологии труда. Взаимосвязь основных категорий социологии труда. Содержание индивидуального и общественного труда. Условия, организация и характер труда.

Генезис идей о труде и его роли в жизни общества. Предтечи социологии труда. Предпосылки возникновения социологии труда.

Индустриальная социология. Опыт исследователей США и Европы. Основные

этапы становления отечественной социологии труда. Дореволюционный этап развития социологии труда. Субъективная социология о роли общины (Н.К. Михайловский, В.В. Берви- Флеровский). Трудовая проблематика в работах М.И. Туган-Барановского, А. Лаппо-Данилевского. Марксистское направление (Г.В. Плеханов, А.А. Богданов, В.И. Ленин). Эмпирические исследования проблем труда в конце XIX – начале XX века. Возрождения российской социологии труда в 60- е гг. Исследования Е.Г. Антосенкова, Л.А. Гордона, В.А. Лапина и др. А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов «Человек и его работа в СССР и после».

Современное состояние социологии труда. Перспективы развития социологии труда в XXI веке

Тема 2. Программа социологического исследования и ее разделы.

Типы и направления исследований в рамках социологии труда. Сущность, цель, задачи социологических исследований трудовой деятельности и их характеристика. Формулировка проблемы и выбор объекта исследования.

Программа социологического исследования и ее разделы. Структура социологического исследования. Количественные и качественные методы проведения социологических исследований трудовой деятельности. Характеристика методов исследования.

Формулирование гипотез, проблемы, цели и задач. План исследования. Полевое исследование.

Познавательные возможности использования качественных и количественных методов исследования. Качественные методы: кейс-стади (case study) – исследование случая; биографический метод; свободное интервью, качественный «понимающий» анализ документов, включенное наблюдение. Количественные методы: анкетный опрос, количественный анализ документов, формализованное наблюдение. Качественные методы в социологии труда.

Тема 3. Теоретические предпосылки социологического подхода к анализу социально-трудовых процессов

Система теоретических представлений о труде: сущность труда, формы проявления труда, функции труда. Труд как социально-экономическая категория. Труд как вид деятельности. Виды деятельности человека. Категории труда: содержание, характер, формы трудовой деятельности и их характеристика. Структура труда, характеризующая биологическую, организационно-технологическую и организационно- социальную стороны труда. Функции труда в развитии человека и общества. Труд в контексте глобализации. Современные особенности международного разделения и организации труда. Социальные аспекты глобализации трудовых отношений.

Тема 4. Социальные процессы в сфере труда.

Трудовой процесс и его рационализация. Основа социально-трудовых отношений. Показатели, критерии оценки и факторы регулирования социально-трудовых отношений. Организация труда. Понятие и основные направления организации труда. Трудовая адаптация работников. Понятие и виды трудовой адаптации. Рационализация труда в системе научной организации труда. Трудовая мотивация как социологический феномен и социальная проблема. Управленческие и социологические концепции трудовой мотивации.

Теория «гуманизации труда». Социальная сущность удовлетворенности трудом, ее структура и эмпирические индикаторы. Стимулирование труда. Противоречия в сфере труда и пути их преодоления. Трудовой конфликт: признаки и функции.

Тема 5. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал общества

Понятия «трудовые ресурсы» общества. Экономически активное и неактивное (пассивное) население. Классификация их видов. Понятия «трудовой потенциал». «Индекс развития человеческого потенциала» и индексы, его характеризующие: ожидаемая продолжительность жизни, уровень образования, среднедушевой ВВП. Трудовое поведение: понятие, структура

Тема 6. Занятость населения и рынок труда: социологический анализ.

Занятость населения как социально- экономическая категория. Концепции занятости. Основные функции занятости. Социально- демографические группы в сфере занятости. Региональные аспекты занятости. Рынок труда: понятие, структура и модели. Механизм действия рынка труда. Предложение и спрос на рынке труда. Обеспечение оптимальной мобильности рабочей силы на рынке труда. Национальные рынки труда. Международный рынок труда. Понятие безработицы. Формы безработицы и ее последствия. Социальные функции рынка труда. Социально-сбалансированное рыночное хозяйство. Сегментация и гибкость рынка труда. Основные направления повышения гибкости рынка труда (реорганизация рабочего времени, нестандартные формы занятости, изменение системы найма и увольнения, совершенствование процедур определения и изменения заработной платы). Процессы трансформации труда и занятости в современном мире. Информация, наука, техника – новая парадигма труда. Изменение содержания труда в индустриальной сфере. Альтернативные виды труда и нестандартная занятость.

Причины распространения нестандартных форм занятости. Защищенность занятости в условиях повышения гибкости рынка труда. Сегрегация в занятости. Формы сегрегации (этническая, гендерная, возрастная). Отраслевая сегрегация на российском рынке труда. Профессиональная сегрегация и ее причины.

Возможности воздействия на профессиональную сегрегацию через инструменты социальной политики. Взаимосвязь сегрегации и трудовой мобильности. Экономические подходы к анализу трудовой мобильности. Социологические подходы к анализу трудовой мобильности. Воздействие трудовой мобильности на социальные процессы и организацию общества. Классификация форм трудовой мобильности и взаимосвязь между ними. Статистика трудовой мобильности и проблемы ее измерения.

Формирование российского рынка труда и новых форм занятости в 90-е годы XX века. Структура и динамика спроса и предложения рабочей силы на российском рынке труда. Феномен массовой скрытой безработицы. Вторичная занятость и ее особенности в условиях современной России. Занятость и оплата труда в государственном и частном секторах экономики. Сегментация рынка труда. Гибкость сегментированного рынка труда. Социальные группы на рынке труда России. Женщины и молодежь на российском рынке труда. Структура и динамика российской безработицы. Массовая безработица специалистов – особенность рынка труда современной России. Особенности нестандартной занятости на российском рынке труда. Временная и непостоянная занятость. Случайная занятость. Занятость в неформальном секторе.

Тема 7. Социальное партнерство и регулирование рынка труда

Содержание, принципы и организация социального партнерства, деятельности социальных партнеров. Виды договоров и соглашений социальных партнеров. Выбор стратегии регулирования рынка труда. Цели и инструменты реализации политики занятости. Основные субъекты политики занятости: общая характеристика. Развитие социального партнерства в России. Социальная защита работников. Понятие социальной защиты и ее основные направления в сфере труда. Социальные и институты и механизм социальной защиты работника. Социальные гарантии.

Тема 8. Трудовая миграция в современном обществе.

Миграция населения и ее влияние на рынок труда. Социологические аспекты трудовой миграции. Неквалифицированная трудовая миграция и включенность в родственные и клановые миграционные сети. Высококвалифицированная миграция и включенность в профессиональные миграционные сети. Снижение роли государства в привлечении высококвалифицированных мигрантов. Масштабы и причины эмиграции квалифицированной рабочей силы из России в 90-е годы XX века. Трудовые мигранты и принимающее общество: проблемы институциональных согласований. Трудовые мигранты и формальные институты принимающего общества. Этнический характер трудовой миграции. Виды трудовой миграции в РФ.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б.1.В.07 «Социология труда» следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, доклад/презентация.
- при проверке самостоятельной работы студента: собеседование, индивидуальное задание в рамках темы (реферат, сообщение).

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.
Вопросы к опросу

1. Объект и предмет социологии труда. Взаимосвязь социологии труда с социологическими и другими дисциплинами.
2. Содержание трудовой деятельности на примере конкретного человека.
3. Условия трудовой деятельности на примере конкретного человека.
4. Классификация социально-трудовых отношений по всем основаниям классификации.
5. Этапы становления индустриальной социологии. Базовые концепции современного этапа индустриальной социологии.
6. Методологические основы индустриальной социологии.
7. Основные этапы становления и развития отечественной социологии труда.

Практико-ориентированные задания

1. Общеизвестно, что труд является источником материальных и духовных благ, мерой богатства и мерой потребления. Какие еще функции выполняет труд? Какие скрытые до поры преимущества труда обнаруживает человек, оказавшийся безработным?
2. Труд - явление общественное. С этим едва ли кто будет спорить. Но как проявляется общественная природа труда в случаях, когда человек трудится индивидуально (надомник, «свободный художник», писатель)? В какие общественные отношения вступал Робинзон Крузо, усиленно трудившийся на необитаемом острове?
3. Апостолу Павлу предписывают слова: «Кто не работает, тот не должен есть». В каком смысле надо понимать их? Имеют ли значения причины, вследствие которых человек не работает? Должно ли общество содержать человека, отказывающего трудиться?

4.На вопрос анкеты (союзный опрос избирателей) «В чем причина наших трудностей?» на первое место (почти половина опрошенных) вышел ответ: «Наш народ не любит и давно разучился работать». Вы согласны с таким утверждением? Как бы вы прокомментировали данный факт?

5. Социальный статус человека в труде определяется его полом, возрастом, образованием, содержанием выполняемых трудовых функций. Чем еще? От чего в наибольшей степени зависит положение человека, включенного в трудовую деятельность? Ответ аргументируйте.

6. Социолога в первую очередь интересуют отношения и связи между группами, занимающими разное положение в системе общественного труда. По каким основаниям могут быть выделены эти группы? Какие группы (и отношения между ними) требуют наиболее пристального внимания социолога по труду? Какие формы могут приобретать отношения между социально-трудовыми группами?

7. В период перехода от планово-распредилительной к рыночной экономике неизбежно возрастание социальных напряжений между отдельными общественными группами. Между какими группами в сфере производства отношения приобретают наибольшую конфликтность? Что лежит в основе межгрупповой напряженности? Отношения между какими группами, напротив, приобретают форму сотрудничества?

8. Два специалиста - экономист и социолог - берутся за решение одной проблемы, например, повышения производительности труда рабочих. Что будет интересовать в первую очередь экономиста, а что социолога? В чем состоит специфика двух подходов - экономического и социологического - при исследовании проблем труда?

9. Труд как сложное социальное явление изучают многие науки: физиология, психология, экономика, право и др. Со всеми этими науками социология в той или иной мере взаимодействует (пересекается). Покажите на примере эргономики и социологии (или психологии и социологии) характер этого взаимодействия. Что, на ваш взгляд, составляет исключительную компетенцию социологии труда, т. е. что изучает только эта наука и никакая другая?

10. По данным опроса, проведенного ВЦИОМ, почти две трети опрошенных (58%) считают, что они могли бы работать лучше, чем сейчас. Что, на ваш взгляд, мешает нашим работникам трудиться в полную силу? Какие причины в порядке значимости вы бы назвали?

11. Сложилось представление, что в частном секторе люди работают интенсивнее, чем в государственном. Однако в действительности это представление не всегда подтверждается. В чем вы видите причины этого? Всегда ли изменение форм собственности автоматически ведет к изменению отношения к труду?

12. Японцы известны своим трудолюбием, за что их даже прозвали «работоголиками». На работе они проводят больше времени, чем американцы и европейцы. Правительство Японии разработало программу сокращения рабочего времени на производстве (с 2110 до 1800 часов в год), однако ее осуществление встретило сопротивление самих трудящихся.

Почему правительство (не профсоюзы, другие представители трудящихся) озабочено именно сокращением рабочего времени, а не его увеличением, что выглядело бы логичнее? Почему, на ваш взгляд, японский трудящийся не любит отдыхать и даже наполовину не использует положенный ему отпуск (всего-то 15 дней в году)?

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Организация прикладных социологических исследований в области труда Программа прикладного социологического исследования и принципы ее составления.

2. Социологический опрос. Виды опросов и их характеристика.

3. Методы наблюдения и эксперимента в социологии. Анализ существующих данных и использование методов наблюдения и эксперимента в социологии труда

4. Методы анализа документальных источников.

5. Специализированные методики в социологических исследованиях проблем труда

Тестовые задания

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа

1. К какому этапу проведения социологического исследования относится составление программы исследования?

а) **к подготовительному этапу**; б) к этапу сбора информации; в) к завершающему этапу.

2. Наиболее распространенным методом сбора социологической информации является…

а) наблюдение; б) эксперимент; **в) опрос**; г) анализ документов.

2. Группа людей, подлежащих социологическому исследованию в силу соответствия определенным признакам (пол, возраст, профессия и т.п.) – это..

а) генеральная совокупность; б) общество; **в) выборочная совокупность**; г) класс.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу

1. Какие формы занятости могут заменить в будущем систему наемного труда? (режим, рабочее время, реорганизация повседневной жизни)

2. Безработица в будущем/добровольный труд/гибкая и нестандартная занятость

3. Изменяющаяся роль образования. Тренинг на рабочем месте. Новые профессии

4. Новый работник: стиль, мотивы, ценности

Практико-ориентированные задания

1. Принято считать, что человек, занимающийся каким-то делом как профессионал, всегда превосходит человека, выполняющего то же дело как любитель. Попробуем с этим не согласиться и высказать прямо противоположное: подлинно глубокого знания о предмете, истинного мастерства можно достичь только на любительском, а не на профессиональном уровнях; будущее - за любителем, а не профессионалом. Вы не разделяете эту точку зрения? Почему?

2. Один и тот же человек может заниматься различными делами: водить автомашину, ремонтировать телевизоры, выращивать цветы. При этом он демонстрирует хорошие знания, навыки и умения. Можно ли говорить, что данный человек владеет несколькими профессиями? При каких условиях занятия превращаются в профессию? Существуют ли такие профессии как "зритель", "пассажир", "читатель"?

3. «Профессия» - достаточно сложное понятие и явление. Выделите основные элементы профессии. Коротко охарактеризуйте их.

4. В настоящее время наблюдается тенденция поляризации профессионального состава работников. В чем она проявляется? В связи с чем это происходит? В каких отраслях, сферах деятельности поляризация профессионального состава наиболее ощутима? К каким социальным последствиям она ведет?

5. Конституционное право каждого гражданина на выбор профессии, занятий и работы в практике его реализации встречает ряд ограничений. Какие это ограничения? Чем они продиктованы и насколько обоснованы?

6. Посредством каких шкал фиксируется уровень квалификации работников в различных отраслях производства? Можно ли рассматривать воинское звание как показатель профессиональной квалификации военнослужащего? Что лежит в основе распределения работников по уровням квалификации?

7. Как вы думаете, почему у нас так стремительно растет количество генеральных директоров, президентов, министров? Не видите ли вы здесь связи с языковыми, семантическими проблемами? Какие из известных вам профессий вы считали бы за лучшее переименовать? Можно ли решить проблему дефицита некоторых профессий, обратив больше внимания на вопросы профзвучания?

8. Среди каких профессиональных групп работников вы меньше всего ожидаете забастовок или других проявлений недовольства? Обоснуйте почему?

9. Почему работа пожарного, как известно, связанная с риском для жизни, менее стрессогенна, нежели работа врача или няни (домохозяйки), где такая опасность невелика? Почему руководители высшего звена (директора предприятий, управляющие компаниями, фирмами и т. д.) реже получают психические расстройства и заболевания, чем руководители среднего звена (начальники цехов, участков и т. п.)? Каковы основные факторы труда, вызывающие повышенное психическое напряжение?

10. Любая профессиональная роль требует от исполнителя определенных личностных качеств, в большей или меньшей степени выраженных. Отсутствие каких, на ваш взгляд, качеств делает трудноисполнимой роль представителя вашей профессии?

11. Для обозначения квалификационного уровня работника употребляются понятия профессионализма и компетентности. В каких случаях используется понятие профессионализм, а в каких компетентность? Уместно ли говорить о компетентности токаря, строительного рабочего?

12. Исследования показывают, что в чисто личностном плане компетентность оказывается для женщин скорее отрицательным, чем положительным фактором. Высококомпетентные женщины не пользуются расположением ни мужчин, ни женщин. Чем можно объяснить подобное явление? Играют здесь роль сложившиеся стереотипы или что-то другое?

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы к опросу

1. Трудовой процесс и его рационализация. Основа социально-трудовых отношений. Показатели, критерии оценки и факторы регулирования социально-трудовых отношений.
2. Организация труда. Понятие и основные направления организации труда.
3. Трудовая адаптация работников. Понятие и виды трудовой адаптации.
4. Рационализация труда в системе научной организации труда. Управленческие и социологические концепции трудовой мотивации.
5. Теория «гуманизации труда». Социальная сущность удовлетворенности трудом, ее структура и эмпирические индикаторы.
6. Стимулирование труда. Противоречия в сфере труда и пути их преодоления. Трудовой конфликт: признаки и функции.

Практико-ориентированные задания

1. Инженеру-конструктору конца XX века приходится конструировать, несомненно, более сложные машины, устройства и системы. Как вы считаете, повысилось ли содержание труда нынешнего инженера по сравнению с содержанием труда его коллеги начала века? Обоснуйте положительный (или отрицательный) ответ. Что входит в понятие «содержание труда»? Может ли труд быть интересным, но не содержательным, неинтересным, но содержательным?

2. Чей труд более содержателен: авиационного механика, обслуживающего ремонтирующего самолет, регулирующего его системы, или пилота, приводящего самолет в движение? Почему оплата труда авиатехника меньше оплаты труда пилота? Какие факторы учитываются в данном случае при определении размера заработной платы? Что включает в себя понятие « содержательность труда»?

3. На Камском объединении большегрузных автомобилей (АО «КАМАЗ») на главном сборочном конвейере больше половины рабочих составляют молодые женщины. Что сборка автомобилей стала похожа на искусство икибаны? Почему уже и производство автомобилей становиться делом рук женщин? Закономерен процесс феминизации конвейерного труда или это «досадная» случайность?

4. Перед руководством цеха встает вопрос: покупать или не покупать автоматическую сварочную линию, заменяющую труд 20 сварщиков, работающих вручную. Линия импортная, стоит дорого, и поэтому руководство хочет принять обоснованное решение. На какие социальные последствия (как положительные, так и отрицательные) вы как социолог, к которому обратились за советом, обратили бы внимание руководства в случае принятия решения о покупке линии или об отказе от покупки? Возможно вам понадобиться дополнительная информация? Какого рода? Какие социальные последствия чаще всего не учитываются при принятии технических решений?
5. Принято думать, что человек по природе своей, стремясь облегчить жизнь, склонен искать работу попроще или произвольно снижать ее содержание, т. е. не выполнять какие-то из предписанных функций

а) Так ли это на самом деле? Если так, то насколько распространенным вам представляется данное явление? При каких условиях работник стремится упростить содержание своего труда?

б) Чем вы объясните частые нарушения со стороны работников регламента, инструкций и других нормативов (технологических требований), относящихся к содержанию выполняемых функций?

Допускаете ли вы возможность безусловного выполнения инструкций?

5. Чем менее сложная работа, которую человеку приходится выполнять, тем меньше опасность испытать стресс. Вы согласны с этим утверждением?

6. Почему вахтеры, продавцы, милиционеры и другие «социальные работники» помимо (или вместо) выполнения своих основных функций нередко читают нам нотации, пытаются «воспитывать»? Приведите другие примеры спонтанного расширения функций, не предусмотренных должностными предписаниями, и поясните отчего это происходит?

7. На производстве нередко приходится встречаться с двумя противоположными явлениями :

а) разряд рабочего выше сложности выполняемой им работы;

б) разряд рабочего ниже сложности выполняемой им работы.

В первом случае производство имеет неиспользованный квалификационный резерв рабочих, позволяющий в перспективе осваивать более сложные технологии. Но при этом ощущается неудовлетворенность рабочего своей работой со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Во втором случае неудовлетворенность проявляется меньше, но страдает производство, качество, затрудняется освоение нового, хотя предприятие получает определенную «экономию на разрядах»

Оптимальный вариант: полное соответствие разряда рабочего, т. е. его квалификации, со сложностью производимой им работы. В жизни, однако, такое встречается далеко не всегда и приходится выбирать. Какое из двух «зол» вы бы выбрали бы? Обоснуйте свой выбор.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу

1. Особенности труда как объекта исследования. Труд как основа жизнедеятельности общества. Функциональная роль труда в постиндустриальном обществе

2. Трудовые ресурсы. Трудовой потенциал. Экономически активное население. Экономически неактивное население. Структура экономически неактивного населения

3. Трудовые ресурсы. Трудовой потенциал.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы к опросу

1. Раскройте содержание категории «занятость».
2. Кто относится к занятому населению согласно российскому законодательству?
3. Каковы факторы, определяющие структуру занятости?
4. Что означает категория «самозанятость»?
5. В чем заключается роль государства в стимулировании занятости населения?
6.. Опишите возможный в современных социально-экономических условиях инструментарий изучения занятости населения.
7. В чем заключается механизм функционирования рынка труда.
8. Какова субъектно-объектная структура рынка труда?
9. Каковы особенности становления и функционирования рынка труда в переходной экономике?
10. Как вы понимаете специфику российского рынка труда?
11. Какие тенденции прослеживаются на современном этапе развития рынка труда в России?
12. Какова типология институтов рынка труда?

Темы докладов/рефератов

1. Способы организации занятости
2. Гибкость занятости: причины и последствия для экономики в целом, для предприятия, для наемного работника
3. Основные тенденции в сфере занятости населения Саратовской области.

Практико-ориентированные задания

1. Существуют две распространенные модели в структуре занятости. Одна - это когда количество рабочих мест растет опережающими темпами по отношению к количеству работников, могущих из занять - предложение опережает спрос. Другая модель: количество рабочих мест меньше количества работников - спрос опережает предложение.

Есть, конечно, и третья - равновесная: количество рабочих мест полностью соответствует количеству работников, но она характеризуется кратковременностью и неустойчивостью.

Какую из названных моделей вы считаете предпочтительней? Очевидно, есть положительные и отрицательные стороны в каждой из моделей?

2. В обиходе принято считать всякого неработающего человека в трудоспособном возрасте безработным. Так ли это? Что необходимо человеку, чтобы обрести статус безработного? Чем вызвано существующее различие в количестве фактических безработных и безработных, зарегистрированных с службах занятости?

3. Исходя из «экономической целесообразности» в прежние годы в нашей стране осуществлялась специализация городов и целых регионов на каком-то одном производстве (текстильное производство, добыча полезных ископаемых, наука и т. д.). Вы считаете оправданной подобную практику? С какими социальными последствиями с сфере занятости мы сталкиваемся в данном случае? Какие меры нейтрализации отрицательных последствий вы могли бы предложить?

4. Обеспечение достаточно высокого уровня занятости является условием социально-политической стабильности общества. Означает ли это, что надо во что бы то

ни стало стремиться к достижению полной занятости? Или есть какие-то ограничения? Какие?

5. Существуют разнообразные виды безработицы: циклическая, фрикционная, структурная, нормальная, застойная. Какие из названных видов безработицы представляют наибольшую опасность для общества? Уменьшение и увеличение каких видов безработицы можно прогнозировать в ближайшей перспективе?

6. По оценкам специалистов, официальная безработица (количество безработных, регистрируемых в службах занятости) фиксирует лишь пятую часть всей безработицы. Что это - намеренное сокрытие реальных масштабов безработицы или связано со сложностями «технического» характера, например, учета?

7. Потеря работы связывается для человека с материальными трудностями. Но кроме опасения остаться без средств к существованию какие еще страхи чувствует человек, оказавшийся безработными? Что вы можете сказать о негативных последствиях социальной безработицы?

8. Проблемы занятости и безработицы решаются на разных уровнях. Какова здесь роль государства? Какие меры экономического, организационного и иного характера предпринимаются (или должны предприниматься) для снятия остроты этих проблем?

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Вопросы к опросу

1. Раскройте понятие и содержание социальной защиты работника.
2. Назовите основные элементы социальной защиты.
3. Как сформированы институты и механизмы социальной защиты?
4. Охарактеризуйте основные направления социальной защиты работника на предприятии. С какими из них Вы сталкивались/в чем нуждались?

Примерная тематика эссе

1. Современное состояние и перспективы развития профсоюзного движения в России

2. Существует ли в России двойственный рынок труда: аргументы «за» и «против».

Практико-ориентированные задания

1. Социальная защита работника это не только выплата пособий по безработице, очевидно, что это понятие значительно шире. Какое содержание вы вкладываете в понятие «социальная защита работника»? Какие виды защиты в рамках данного понятия вы могли бы назвать?

2. Принято думать, что защищать надо только физически и социально слабых работников, а сильный в защите не нуждается. Вы согласны с таким мнением? Если нет, то скажите, от чего и в каких формах необходимо защищать функционально сильного работника?

3. Типичная ситуация: предприятие по соображениям экономического выживания вынуждено сокращать часть своего персонала. Процесс этот, как известно, весьма болезненный. Что вы как социолог могли бы посоветовать администрации? Какие шаги стоило бы предусмотреть, чтобы избежать острых напряжённостей и конфликтов?

4. Политика в области социальной защиты работников может быть пассивной, в виде выдачи нуждающимся разнообразных пособий, и активной. Что подразумевается под активной политикой? Какие барьеры (экономические, психологические) встают на пути проведения активной социальной политики?

5. Опыт деятельности отечественных служб занятости (бирж труда) показывает, что многие люди, оказавшиеся без работы, не склонны тем не менее снижать уровень своих притязаний, отказываться от престижных, «чистых» и творческих профессий. Оправданным ли, на ваш взгляд, является такое поведение? Что лежит в его основе?

Должно ли общество снижать уровень этих притязаний, используя силу экономического принуждения?

6. С теми, кто нуждается в защите, более или менее ясно - это различные социальные группы работников, ощущающие на себе давление рыночного пресса. А вот кто выступает в роли «защитника»? Обязан ли работодатель и представляющая его администрация осуществлять функции социальной защиты? Если да, то на какие группы распространяются их защитные действия?

7. Основным институтом, обеспечивающим социальную защиту людей труда, являются профсоюзы. И в то же время профсоюзы России, как показывают исследования и практика, не пользуются у населения достаточным доверием и уважением. В чём вы видите объективные, т. е. не зависящие от профсоюзов, причины их низкой популярности? Каковы те макрофакторы, которые не позволяют профсоюзам развернуться в полную силу?

8. Меры, предусматривающие социальную защиту работников, фиксируются в определённых документах. Какие документы для целей социальной защиты разрабатываются: а) на федеральном (отраслевом, региональном) уровне; б) на уровне предприятия; в) на уровне индивидуального работника? Кто является «разработчиками» этих документов?

9. На смену корпоративно - патерналистскому типу трудовых отношений и соответствующему им типу работника, надеящегося на государство, правительство, подачки сверху, приходит социально - партнёрский тип отношений, когда работодатель и организация трудящихся выступают равноправными субъектами, находящимися в состоянии «конфликтного сотрудничества». Что, на ваш взгляд, препятствует становлению нового типа отношений и типа личности? Какие пути ускорения подобного перехода вы видите? Как вы соотносите это с проблемами социальной защиты?

10. В деле социальной защиты работник, очевидно, вправе рассчитывать на силу своей организации, своего коллектива. Какие задачи может решать коллектив, осуществляя защиту своих членов? Какие основные составляющие (подсистемы) вы могли бы назвать, говоря о системе коллективной социальной защиты работников?

11. В каждом коллективе есть группы, особо уязвимые на этапе перехода к рынку, так называемые «группы риска». Кого бы вы могли отнести к этим группам? Какими способами можно определить «группы риска»? Какие меры защиты желательно использовать в отношении этих групп?

12. Механизмом социальной защиты работников является коллективный договор. Кто выступает в качестве «сторон» коллективного договора? Какова наиболее распространённая структура коллективного договора? Что регламентирует данный документ? В чём заключено основное содержание данного договора?

Типовые оценочные материалы по теме 8.
Вопросы к опросу

1. Миграция населения и ее влияние на рынок труда. Социологические аспекты трудовой миграции.
2. Неквалифицированная трудовая миграция и включенность в родственные и клановые миграционные сети.
3. Высококвалифицированная миграция и включенность в профессиональные миграционные сети. Снижение роли государства в привлечении высококвалифицированных мигрантов.
4. Масштабы и причины эмиграции квалифицированной рабочей силы из России в 90-е годы XX века.
5. Трудовые мигранты и принимающее общество: проблемы институциональных согласований. Трудовые мигранты и формальные институты принимающего общества.
6. Этнический характер трудовой миграции.

7. Виды трудовой миграции в РФ.

Практико-ориентированные задания

1. Представьте, что всякое трудовое движение приостановилось, и каждый работник остался в той трудовой нише, которую он занимает на данный момент. Какие последствия такой ситуации можно предположить? И в связи с этим: что такое трудовая мобильность? Какова ее функция в жизни общества?

2. По данным обследования на ряде отечественных машиностроительных заводов, каждый третий специалист занимал свою должность без продвижения более 10 лет, каждый десятый — более 15 лет. Как бы Вы оценили этот факт: скорее как положительный, или скорее как отрицательный? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Сложилось представление, что наши трудящиеся достаточно мобильны. Немало сил и средств было затрачено на борьбу с так называемой текучестью кадров. Что Вы думаете по этому поводу? Действительно ли масштабы и динамика трудовой мобильности в нашей стране велики? Если так, то что ее стимулирует? Если нет, то что сдерживает?

4. В рамках трудовой мобильности наблюдаются два направления движения: по вертикали и по горизонтали. Что Вы понимаете под горизонтальной и вертикальной мобильностью? Какие виды трудового движения Вы находите неразвитыми, а какие чрезмерными?

5. Есть разные виды трудового движения: естественное, пространственное, экономическое (производственное). Охарактеризуйте особенности этих видов движения. В каких конкретных формах оно проявляется? Что является причинами (внешними и внутренними) разных видов трудового движения?

6. Текучесть кадров есть одно из проявлений трудовой мобильности. Как бы Вы определили это понятие? Что Вы понимаете под текучестью: а) потенциальной и реальной; б) мотивированной и избыточной? Есть ли, на Ваш взгляд, какая-то «норма текучести»? Или Вы считаете, что чем текучесть меньше, тем лучше?

7. Долгие годы в нашей стране господствовала точка зрения на текучесть как на безусловно отрицательное явление. Делались даже попытки измерить экономический ущерб, наносимый текучестью кадров народному хозяйству. Чем Вы объясните подобное отношение к такому проявлению трудового движения? Изменились ли взгляды на проблему текучести кадров в последние годы?

8. Существует ли проблема текучести кадров в странах с развитой рыночной экономикой, где имеется в наличии значительный резерв рабочей силы? Если да, то чем Вы это объясните? Какие способы закрепления кадров практикуются, к примеру, в Японии и в США?

9. Трудовая мобильность для отдельного работника приобретает форму трудовой (профессиональной) карьеры. Что Вы понимаете под карьерой? Почему это слово (а также и производные от него, например, карьерист) в массовом сознании граждан нашей страны приобрело негативную окраску? При каких условиях можно рассчитывать, что оно обретет позитивное звучание?

10. История знает немало примеров искусственного сдерживания трудовых перемещений, начиная от ограничения права работника на смену «хозяина» одним днем в году («Юрьевым днем») и кончая лагерными способами удержания персонала в «закрытых» учреждениях и городах. К каким экономическим и социальным результатам приводят такие способы управления трудовой мобильностью?

11. Как и другие социальные процессы, трудовая мобильность может и должна регулироваться. Какие способы воздействия со стороны государства на трудовую мобильность являются наиболее распространенными? Какие органы ответственны за этот процесс:

а) на федеральном (правительственном) уровне;

б) на региональном (муниципальном) уровне;

в) на уровне предприятия, фирмы?

Примерная тематика эссе

1. Трудовая миграция из России: тенденции и основные причины. Есть ли у России шансы остановить «утечку мозгов»?

2.Трудовая мобильность и успешная карьера: социологический анализ возможностей.

3. «А если ты такой умный, то почему такой бедный?»: взаимосвязь образования и безработицы (на примере одной или нескольких стран).

4. Эффективные стратегии поиска работы для студентов вузов на современном российском рынке труда.

7. «Дипломированный менеджер ищет высокооплачиваемую работу»: профессиональные ниши для выпускников на российском рынке труда.

8. Привлекательная внешность как фактор трудоустройства и карьерного продвижения (на примере России).

9. Постепенное повышение пенсионного возраста в России: возможные социальные и экономические последствия.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности,

недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, эссе:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно

выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.3	Способность рассматривать систему как элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем).
УК ОС-5	способность проявлять толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	УК ОС-5.3	Способность учитывать особенности межкультурного разнообразия общества в жизни Способность выявлять условия, формирующие толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
УК ОС-1.3 Способность рассматривать систему как элемент системы более высокого уровня (видеть систему как совокупность подсистем).	Применение системного подхода при обосновании своей позиции	Позиция логически выстроена Аргументация опирается на достоверную информацию и системность	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.
УК ОС-5.3	Различает	Демонстрирует знание	Экзамен проводится

Способность учитывать особенности межкультурного разнообразия общества в жизни Способность выявлять условия, формирующие толерантность в условиях межкультурного разнообразия общества	потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности Определяет понятия гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей и иллюстрирует суждения по вопросам различных видов	потенциально уязвимых социальных групп и предлагает решения по работе с ними при анализе конкретных предложенных ситуаций Использует определения, концепции и примеры, для формирования и обоснования собственной позиции по вопросам толерантности Полно и логически обоснованно выстраивает аргументацию.	в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Современное социологическое понимание категории «труд».
2. Основные этапы становления и развития социологии труда. Основные понятия социологии труда. Объект и предмет познания.
3. Этапы становления индустриальной социологии. Методологические основы индустриальной социологии
4. История становления отечественной социологии труда
5. Классификация социально-трудовых отношений
6. Социальная сущность тейлоризма как концепции «научного управления трудом».
7. Социально-экономическая программа фордизма как новой парадигмы производства и управления
8. *Содержани*е концепции «человеческих отношений».
9. Основные направления социологических исследований в сфере труда.
10. Характеристика трудовых функций и их изменения под воздействием механизации, автоматизации и компьютеризации.
11. Понятие профессии и ее составные элементы.
12. Социальный статус профессии. Процесс трудовой социализации.
13. Трудовая адаптация: понятия, виды, механизмы регулирования. Основные стадии адаптации. Показатели адаптации.
14. Объективные и субъективные условия адаптации в коллективе.
15. Трудовая мобильность: содержание, виды.
16. Управление процессом трудовой мобильности.
17. Трудовое поведение и механизмы его регуляции.
18. Социальные аспекты стимулирования труда.
19. Структура мотивов трудового поведения. Объективные и субъективные показатели отношения к труду. Удовлетворенность трудом
20. Социальная защита работника: понятие, основные направления. Механизмы осуществления социальной защиты работников.
21. Социальные институты и механизмы социальной защиты работника.
22. Основные тенденции изменения трудовой деятельности и занятости

23. Гибкость занятости: причины и последствия

24. Методы профилактики и способы разрешения трудовых конфликтов

25. Социальная защита работников в условиях рыночной экономики Барьеры на пути социальных нововведений в сфере труда. Проблемы социальной защиты различных групп работников на предприятии

26. Особенности российской безработицы.

27. Управление процессом трудовой мобильности в условиях рынка

28. Социологическое обеспечение инноваций в сфере труда и занятости. Социальные и психологические барьеры на пути инноваций

29. Основные тенденции и формы профсоюзного движения в современной России

30. Социальные последствия долгосрочной безработицы

Типовые практико-ориентированные задания

1. История знает немало примеров искусственного сдерживания трудовых перемещений, начиная от ограничения права работника на смену «хозяина» одним днем в году («Юрьевым днем») и кончая лагерными способами удержания персонала в «закрытых» учреждениях и городах. К каким экономическим и социальным результатам приводят такие способы управления трудовой мобильностью?

2. В деле социальной защиты работник, очевидно, вправе рассчитывать на силу своей организации, своего коллектива. Какие задачи может решать коллектив, осуществляя защиту своих членов? Какие основные составляющие (подсистемы) вы могли бы назвать, говоря о системе коллективной социальной защиты работников?

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Критерии оценивания	Индикатор оценивания	Оценка (баллы)
Позиция логически выстроена Аргументация опирается на достоверную информацию и системность Различает потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности Определяет понятия гендерной, возрастной дискриминации и иллюстрирует суждения по вопросам различных видов	Студент самостоятельно применяет системный подход при обосновании своей гражданской и мировоззренческой позиции, определяя потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности, иллюстрируя суждения по проблемам гендерной, возрастной дискриминации и иллюстрирует по вопросам различных видов Достигнут высокий уровень формирования компетенций.	Отлично
	Студент с незначительными замечаниями применяет системный подход при обосновании своей гражданской и мировоззренческой позиции, определяя потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности, иллюстрируя суждения по проблемам гендерной, возрастной дискриминации и иллюстрирует по вопросам различных видов. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенций	Хорошо
	Студент с ошибками применяет системный подход при обосновании своей гражданской и мировоззренческой позиции, определяя потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности, иллюстрируя суждения по проблемам гендерной, возрастной дискриминации и иллюстрирует по вопросам различных видов. Достигнут пороговый уровень формирования компетенций.	Удовлетворительно

	Студент не в состоянии продемонстрировать способность применять системный подход для формирования собственной гражданской и мировоззренческой позиции, ориентироваться в культурном разнообразии общества, различать потенциально уязвимые по отношению к дискриминации группы, требующие проявления толерантности и определять понятия гендерной, возрастной дискриминации и дискриминации людей и иллюстрировать суждения по вопросам различных видов. Компетенции не сформированы.	Не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на зачете отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы зачетационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим

материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

Оценка за зачет проставляется в зачетной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для экзамена.

1 вопрос. 1. Современное социологическое понимание категории «труд».

2 вопрос. Существует ли проблема текучести кадров в странах с развитой рыночной экономикой, где имеется в наличии значительный резерв рабочей силы? Если да, то чем Вы это объясните? Какие способы закрепления кадров практикуются, к примеру, в Японии и в США?

5. Методические материалы

Обучение по дисциплине «Социология труда» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины «Социология» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку лекция знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Студент должен иметь некоторый запас знаний, касающихся темы будущей лекции. Для этого ему необходимо познакомиться:

- с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;
- с основными категориями и понятиями, которые будут использованы на лекции;
- с теми дискуссионными проблемами, которые затрагивают тему лекции;
- подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

<u>Алгоритм подготовки подготовка к лекции:</u>

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим/лабораторным занятиям. Практическое занятие - одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучаемые углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает:

- изучение материалов лекций, учебников и учебных пособий, первоисточников, материалов, помещенных в электронных средствах информации;

- формирование умения выделять проблемные вопросы и умения отвечать по существу на основные вопросы, сформулированные в планах занятий, а также в индивидуальных формах заданий;

- формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно и убедительно аргументированные и обоснованные выводы;

- при подготовке к практическим занятиям студентам важно выработать навыки самостоятельного поиска научной информации, овладеть навыками составления библиографии (списка литературы) и цитирования источников по изучаемой теме, которые необходимы при составлении докладов, эссе, презентаций проектов и других видов сообщений.

Алгоритм подготовки к практическим занятиям

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

- выпишите основные термины;

- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-зачетационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;

- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;

- тематическими планами лекций, семинарских занятий;

- контрольными мероприятиями;

- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических, лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Цель подготовки к экзамену:

- осмысление и приведение в систему знаний, полученных на лекциях и практических занятиях;

- знакомство с вопросами для самоконтроля и их уяснение;

- обращение к ранее изученным первоисточникам;

- выделение непонятных вопросов и обращение за консультацией к преподавателю.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться

также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• соответствие оформления требованиям;

• аккуратность и грамотность изложения;

• работа сдана в срок.

Составление и решение практических заданий – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач

относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание

нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине «Социология труда» следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка–докладов-презентаций; написание эссе; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Описать содержание трудовой деятельности конкретного человека .
2. Гибкие модели занятости в сфере услуг (описание используемых моде- лей на примере какой-либо организации)
3. Гибкие модели занятости в промышленности: (описание используемых моделей на примере какого-либо предприятия)
4. Основные факторы трудовой мобильности (на примере трудовой биографии конкретного человека)
5. Описание и анализ функционально-производственной и профессионально-квалификационной структуры конкретного трудового коллектива (организации)
6. Описание и анализ демографической и социально-психологической структуры конкретного трудового коллектива (организации)
7. Описание конкретного случая трудовой (учебной) адаптации
8. Описание и анализ социальных свойств Вашего трудового коллектива (отдела, цеха, участка, подразделения или всего предприятия)
9. Описание и анализ трудового конфликта
10. Основные направления социальной защиты работника (на примере деятельности конкретного предприятия)

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при

решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Гелета, И.В. Экономика и социология труда: учебное пособие./ И.В. Гелета – Рн/Д.: ФЕНИКС, 2019.-448.

2.Карапетян, Р.В. Социология труда : учебник и практикум для вузов / Р. В. Карапетян [и др.] ; под общей редакцией Р. В. Карапетяна. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 325 с

3.Осипова, О.С Экономика и социология труда. Практикум : учебное пособие для вузов / О. С. Осипова [и др.] ; под общей редакцией О. С. Осиповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 401 с.

6.2. Дополнительная литература. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1.Социология профессий : учебник и практикум для вузов / Л. А. Лебединцева [и др.] ; под редакцией Л. А. Лебединцевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 273 с.

2. Тощенко, Ж. Т. Социология труда : учебник и практикум для вузов / Ж. Т. Тощенко, Г. А. Цветкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 434 с.

3. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник и практикум для вузов / И. В. Кохова [и др.] ; под редакцией В. М. Масловой, М. В. Полевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 493 с.

6.3. Интернет-ресурсы

Центральная библиотека образовательных ресурсов. Режим доступа: http://www.edulib.ru/

Сводный каталог электронных библиотек. Режим доступа: http://www.lib.msu.ru/journal/Unilib/main.htm

Базы данных ИНИОН. Режим доступа: http://www.inion.ru/product/db.htm

Библиотека образовательного портала «Экономика, социология, менеджмент». Режим доступа: http://ecsocman.edu.ru/

Библиотека федерального портала «Российское образование». Режим доступа: http://www.edu.ru/

Библиотека учебной и научной литературы русского гуманитарного интернет университета. Режим доступа: http://www.i-u.ru/biblio/default.aspx

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН. Отдел народонаселения. Department of Economic and Social Affairs. Population Division [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.un.org/esa/population/unpop.htm, свободный

Институт демографических исследований [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.demographia.ru/, свободный (дата обращения: 20.04. 2016). 3. Российский демографический интернет-еженедельник «Демоскоп Weekly» [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://demoscope.ru, свободный

Федеральная служба государственной статистики: сайт [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.gks.ru, свободный

(Россия. Статистический справочник [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.gks.ru, свободный

Россия в цифрах [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.gks.ru/, свободный

Всероссийский центр изучения общественного мнения [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: https://wciom.ru/about/aboutus/, свободный

ФОМ (Фонд общественного мнения) [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа: http://fom.ru/, свободный

Образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: http://escocman.edu.ru, свободный

Экономическая социология: электронный журнал [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: http://www.ecsoc.hse.ru, свободный

6.4. Иные источники

Журнал «Социологические исследования».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 Регламентация и нормирование труда
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Чугунова О.А.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента, доцент Пророкова Е.А.

((ученая степень и(или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента Прутцкова С.В.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук , доцент Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) *(ученая степень и(или) ученое звание, должность* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……...……. 5
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 25
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 32

   6.1. Основная литература…….……...……...…… 32

   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 32

   6.3. Нормативные правовые документы…….……..……..…….. 33

   6.4. Интернет-ресурсы…….....……... 34

   6.5. Иные источники…….…….....…….. 34
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 34

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.3.1	способность к организации труда персонала в области регламентации и нормирования труда, администрированию процессов регламентации и нормирования труда и соответствующего документооборота

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по организации туда и оплаты труда персонала / Е/01.6 организация труда персонала; Е/02.6 организация оплаты труда персонала; Е/03.6 администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.3.1	*на уровне знаний:* -теоретические и методологические основы регламентации и нормирования труда персонала организации; - методы анализа рабочего времени персонала организации; - методы и технологии регламентации и нормирования труда персонала на практике.
		на уровне умений: использовать методы и определять технологии регламентации и нормирования труда персонала организации на практике; - использовать методы оценки качества организации труда персонала и его результатов
		на уровне навыков: - владеть навыками реализации технологий регламентации и нормирования труда персонала организации на практике; - владеть навыками оценки качества организации труда персонала и его результатов

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины. Общая трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144 часов - в академических часах / 108 час - в астрономических часах).

По очно-заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 28, в астрономических часах – 21, на самостоятельную работу в академических часах - 112; в астрономических часах– 84.

По заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 14, в астрономических часах – 10,5, на самостоятельную работу в академических часах - 126; в астрономических часах– 94,5.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.07 «Регламентация и нормирование труда»** относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ОП ВО.

Дисциплина **Б1.В.07 «Регламентация и нормирование труда»** изучается **на заочной форме обучения** - на 3 курсе, 6 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических и управленческих дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.03 Организация работы службы управления персоналом, Б1.В.13 Документационное обеспечение управления персоналом, Б1.В.16Организация и оплата труда

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: зачет с оценкой и контрольная работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
	Очно-заочная форма обучения							
1	Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда	22	2		2		18	ЛД, О, Д
2	Организация и управление нормированием труда в организации	27	4		4		19	О, Д, З

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
3	Регламентация труда в российских организациях	23	2		2		19	О, Д, З
4	Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени	22	2		2		18	О, З,
5	Анализ качества норм в организации	23	2		2		19	О, З
6	Нормирование труда в условиях современной организации производства	23	2		2		19	О, Д, Т
	Промежуточная аттестация	**4**				**4**		**Зачет с оценкой, контр. работа**
	Всего в академических часах	**144**	**14**		**14**	**4**	**112**	
	Всего в астрономических часах	**108**			**10,5**	**3**	**84**	
	Заочная форма обучения							
1	Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда	46	2		2		21	ЛД, О, Д
2	Организация и управление нормированием труда в организации						21	О, Д, З
3	Регламентация труда в российских организациях	48	2		2		21	О, Д, З
4	Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени				2		21	О, З,
5	Анализ качества норм в организации	46	2				21	О, З
6	Нормирование труда в условиях современной организации производства				2		21	О, Д, Т
	Промежуточная аттестация	**4**				**4**		**Зачет с оценкой,**

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
								контр. работа
	Всего в академических часах	144	6		8	4	126	
	Всего в астрономических часах	108	4,5		6	3	94,5	

Примечание:
** формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад, сообщение, презентация (Д), задание в рамках темы, решение практико-ориентированных задач (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда

Понятие нормирования труда. Нормы и нормативы, их виды. Классификация нормативов по труду по сфере применения. Классификация нормативов по труду в соответствии с ТК РФ.

Классификация нормативов по труду по содержанию. Функции и задачи нормирования. Методы обоснования норм труда. Факторы обоснования норм труда. Принципы нормирования труда. Требования к нормированию труда.

Тема 2. Организация и управление нормированием труда в организации

Организация управления нормирования труда в организации. Организационные структуры управления нормированием труда. Системы управления нормированием труда. Подготовительные и организационно-методические работы.

Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах. Проведение обработки собранных материалов.

Проверка нормативных материалов и окончательная редакция нормативных материалов. Порядок введения, замены и пересмотра норм труда.

Тема 3. Регламентация труда в российских организациях

Направления регламентирования. Требования, предъявляемые к регламентации. Значение регламентации труда персонала организации.

Регламентная документация труда в организации. Обязательные кадровые документы. Факультативные кадровые документы. Риски организации, связанные с отсутствием необходимого пакета документов.

Штатное расписание. Должностная инструкция. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

Тема 4. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени

Классификация затрат рабочего времени. Показатели затрат рабочего времени. Основные методы исследования затрат рабочего времени.

Хронометраж рабочего времени. Фотография рабочего времени. Виды фотографии рабочего времени. Особенности проведения групповой фотографии рабочего времени.

Тема 5. Анализ качества норм в организации

Способы анализа качества норм в организации. Показатели степени напряженности норм.

Анализ структуры использованного рабочего времени с целью сокращения затрат на изготовление продукции. Методы расчета необходимой численности и установления норм труда.

Тема 6. Нормирование труда в условиях современной организации производства

Развитие науки нормирования труда. Роль нормирования труда в управлении организацией.

Особенности использования хронометража за рубежом. Системы МТМ. Оценка темпа интенсивности труда. Особенности развития нормирования труда на российских предприятиях.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Регламентация и нормирование труда» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических и лабораторных занятий: устный опрос, доклады / сообщения, задание в рамках темы / выполнение практико-ориентированных заданий, тестирование;
- при проверке самостоятельной работы студента: опрос, доклады / рефераты, выполнение задания в рамках темы / практико-ориентированных заданий, тестирование;

4.1.2. Зачет с оценкой проводится с применением методов (средств).

Зачет с оценкой проводится в устной форме.

Методы (средства) проведения зачета с оценкой:

каждый билет включает 2 задания: вопросы на выбор правильного варианта ответа (тесты) и практико-ориентированное задание.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1. Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Чем функции нормирования труда отличаются от задач?
2. Что считается эталоном нормальной интенсивности трудовых движений?
3. Для чего при обосновании норм труда нужен учет темпа работы?
4. Какие условия относятся к нормальным условиям для выполнения работниками норм выработки.

Вопросы к опросу

1. Что называется нормированием труда? Что является объектом нормирования?
2. Какова классификация нормативов и норм труда?
3. Чем нормативы труда отличаются от норм труда?
4. Какие особенности нормирования труда можно выделить в промышленности, торговле, организаций сотовой связи?
5. Кем утверждаются межотраслевые, отраслевые и местные нормативы труда?
6. В каких случаях могут быть пересмотрены нормы труда?
7. В каких случаях не могут быть пересмотрены нормы труда?
8. Чем отличается норма численности от норматива численности?
9. Из каких элементов состоит норма времени?
10. Какой срок действия временных норм?
11. Почему нормирование труда представляет собой составную часть (функцию) управления производством.

Темы докладов:

1. Классификация норм труда по времени действия.
2. Классификация норм труда по назначению.
3. Классификация норм труда по видам затрат.
4. Классификация норм труда по сфере применения.
5. Классификация норм труда по содержанию.
6. Классификация норм труда по укрупнению.
7. Классификация норм труда по методу обоснования.
8. Классификация норм труда по способу построения.
9. Роль нормирования труда в современных условиях на предприятиях.
10. Требования к нормированию труда в организациях.
11. Соблюдение принципов нормирования труда.
12. Совершенствование нормирования труда.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Организация и управление нормированием труда в организации

Вопросы к опросу

1. Какие работы относят к оперативному нормированию?
2. Какие работы относят к нормативно-исследовательской?
3. С какими видами работ связано построение организационной структуры органов нормирования труда на предприятии?
4. С чем связано существенное разнообразие выполняемых функций нормирования труда в организации?
5. Что представляет собой централизованная система организации нормирования труда? Когда и в каких организациях она применяется?
6. В чем отличие централизованной и децентрализованной системы организации нормирования труда?
7. Какие функции выполняет Отделе труда и заработной платы при нормировании труда?
8. Какими документами оформляются введение норм труда?
9. Какие этапы работ включает изучение затрат рабочего времени на местах?
10. Что представляет собой проведение обработки собранных материалов?
11. В каком случае проводится пересмотр норм?
12. Какие действия должна предпринять администрации в случае пересмотра норм?
13. В каких случаях возможен пересмотр норм труда?
14. В каком случае возможно принятие решения об изменении условий трудового договора, связанные с увеличением объема выполняемых работ?
15. Какие нормативные документы используются при пересмотре норм труда?

Темы докладов:

1. Разработка внутрифирменного стандарта по нормированию труда.
2. Деятельность отделов организации труда и заработной платы в организации.
3. Централизованная, децентрализованная и смешанная системы организации нормирования труда в организации.
4. Планирование нормирования труда в организации.
5. Роль коллективного договора в нормировании труда.
6. Подготовительные и организационно-методические работы по нормированию труда.
7. Методическая программа проведения работ по разработке нормативного документа.
8. Проведение изучения затрат рабочего времени на рабочих местах.
9. Проведение обработки собранных материалов.
10. Нормальные условия для выполнения работниками норм выработки в случае пересмотра нормативов.
11. Основания пересмотра норм.
12. Обеспечение эффективного внедрения и освоения нормативных материалов и норм.
13. Аттестация норм труда.
14. Организационно-технические мероприятия, обеспечивающие способность и готовность работников трудиться по новым нормам.
15. Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм.
16. Положения коллективного договора.

Практико-ориентированные задания к теме 2

Задание 1.

Определите, как сократилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм, а также, на сколько процентов повышены нормы выработки и понижены нормы времени. До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 40800 нормо-часов, отработанное время 29700 чел-часов. После пересмотра их выполнение составило Квып=110%.

Задание 2

До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 56000 нормо-часов. Среднесписочная численность работников – 150 человек, в среднем отработано одним работником 170,5 часа После пересмотра их выполнение увеличилось на 15%. Определите, как изменилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм, а также, на сколько процентов повышены нормы выработки и понижены нормы времени.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Регламентация труда в российских организациях

Вопросы к опросу

1. Какова роль регламентации?
2. Какие требования предъявляются в регламентации?
3. Какие функции выполняют должностные инструкции?
4. Какой документ является основанием для предоставления работнику рабочего места?
5. На основании какого документа можно доказать законность увольнения в случае сокращения?
5. Какие выделяют направления регламентирования труда?
6. Какие типы норм включает в себя процесс регламентации?
7. По каким направлениям рассматривается регламентация труда?
8. В каких документах отражается организационно-правовое регламентирование?

10. В чем отличие регламентации от нормирования труда?
11. Какие задачи решает оптимальный кадровый документооборот?
12. Какие требования предъявляют к регламентации структурных подразделений?
13. Каково значение регламентации труда персонала организации?
14. Какие документы регламентируют труд в организации?
15. Какие документы относятся к регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров?

Темы докладов:

1. Границы регламентации труда.
2. Проблемы регламентации труда в современных организациях.
3. Определение рационального состава регламентов.
4. Обоснование и разработка количественных показателей труда персонала.
5. Методологии анализа и проектирования регламентирующей документации.
6. Разработка организационно-экономического механизма реализации процессов регламентации управленческого труда.
7. Классификация форм регламентации труда персонала в организации.
8. Роль и место регламентации труда персонала в организации.
9. Практические рекомендации по совершенствованию регламентации труда персонала в организации.
10. Экономическое и социально-психологическое направления регламентирования.
11. Обязательные локальные нормативные акты.
12. Инструкции по охране труда для работников и документам организации, связанным с процедурными отношениями по охране труда.

Практико-ориентированные задания к теме 3

Ситуация 1. Необходимо составить штатное расписание средней общеобразовательной школы № 123 г. №, в которой открыто 25 классов-комплектов. Деятельность учебного заведения финансируется из средств федерального бюджета.

Согласно учебному плану общеобразовательной школы на учебный год число часов преподавания в неделю составило: по начальным классам — 184 часа, по остальным классам — 520 часов.

Ситуация 2. Сотрудник малого предприятия выполняет функции бухгалтера и кассира. В соответствии со штатным расписанием должностной оклад бухгалтера составляет 10 000 руб., а кассира - 7 000 руб. По закону как должен оплачиваться труд данного сотрудника (по какой расценке)?

Ситуация 3.

На работу в компанию «Плюс» были приняты 5 новых сотрудников с испытательным сроком 2 месяца:

ФИО	Возраст	Стаж работы	Образование	Должность	Наличие детей
Михайлова С.Ю.	33	10	Высшее, бухгалтер	Бухгалтер	Сын - 7 лет
Суриков А.Н.	17	нет	среднее	Помощник менеджера	Нет
Иванова А.С.	25	2	Высшее, юрист	Помощник юриста	Дочь - 1год
Страхов Н.Н.	45	25	Высшее, инженер	Зам. нач. цеха (по переводу из филиала)	Дочь-20 лет, Сын -15 лет
Коломейцев	22	нет	Высшее,	Электромехан	Нет

А.А		(выпускник вуза)	электромеханик	ик	

Кому из них испытательный срок был назначен незаконно? Почему?

Ситуация 4

Составить должностные инструкции для одной из сфер деятельности:

1. IT, компьютеры, работа в интернете
2. HR, подбор персонала
3. Бухгалтерский учет и аудит, экономика
4. Консалтинг, тренинги
5. Маркетинг, реклама, PR
6. Недвижимость и строительство
7. Образование и наука
8. Обслуживание
9. Продажа товаров и услуг
10. Производство
11. Рестораны, гостиницы, туризм
12. СМИ, издательство
13. Топ-менеджмент, руководство
14. Транспорт, автобизнес
15. Финансы и кредит, банковское дело
16. Фитнес, спорт, индустрия красоты

Ситуация 5

Для рассмотренной выше сферы деятельности (Ситуация 4):

1) составить правила внутреннего распорядка;
2) оформить документы, устанавливающие порядок обработки персональных данных работников;
3) составить график отпусков; правила и инструкции по охране труда.

Ситуация 6

На основании ситуации 4 составить Положение о персонале, Положение о подразделении.

Ситуация 7.

Генеральный директор ООО уволил рекламного агента А. за неоднократное неисполнение должностных обязанностей, выражающееся, по мнению Генерального директора, в том, что А. не предоставлял ему отчетов о состоянии рынка рекламных услуг в письменном виде, а передавал информацию по телефону. Процедура увольнения была соблюдена безупречно. В ООО должностная инструкция рекламного агента отсутствовала, поэтому в ответ на упомянутый вопрос суда Генеральный директор не смог сказать ничего. Трудовой договор предусматривал обязанность рекламного агента извещать руководство об изменениях на рынке рекламных услуг, но форму извещения (устную или письменную) не уточнял. Какое решение должен признать суд о законности увольнения?

Типовые оценочные материалы по теме 4. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени

Вопросы к опросу

1. Какие элементы включает в себя рабочее время исполнителя?
2. Из каких групп затрат рабочего времени состоит время перерывов?
3. Что представляет собой рабочее время?
4. Какие виды измерения рабочего времени вы знаете?

5. Что представляет собой подготовительно-заключительное время, оперативное времени и время обслуживания рабочего места?
6. Когда используется подготовительно-заключительное время?
7. В течение какого вида *времени* выполняются действия, необходимые для осуществления основной работы?
8. В каком случае можно говорить о времени работы, не предусмотренным производственным заданием?
9. Какие показатели нормы времени Вы знаете?
10. Какой показатель является обратно пропорциональным норме времени?
11. По какой формуле рассчитывается норма обслуживания?
12. Какие задачи решает исследование затрат рабочего времени?
13. Какие методы используются для исследования затрат рабочего времени
14. Что представляет собой хронометраж рабочего времени?
15. В каком случае лучше использовать фотографию рабочего времени? Почему?
16. Кем проводится самофотография рабочего дня?
17. Какие выделяют особенности проведения групповой (бригадной) фотографии рабочего времени?
18. Почему *м*етод моментных наблюдений имеет ряд существенных преимуществ перед методом непосредственных замеров времени?

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Фотография рабочего времени исполнителя Дата наблюдения: 20 марта 2009 г.

Начало наблюдения: 8 ч. 30 мин. Конец наблюдения: 17 ч. 30 мин.

Работа: обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж.

Условия работы: нормальные.

Менеджер по продажам: Новгородцев А. А.

Возраст: 28 лет.

Стаж работы: 4 года. Стаж по данной работе: 2 года.

Таблица – Фотография рабочего времени менеджера по продажам коммерческой фирмы

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Текущее время в часах и минутах	Продолжитель-ность, минут	Индекс
1	Приход на рабочее место	8:35	5	
2	Подготовка рабочего места	8:40	5	
3	Обслуживание клиента	9:00	20	
4	Получение и ознакомление с электронной почтой	9:30	30	
5	Получение из бухгалтерии списка оплаченных счетов, ознакомление с ним	9:45	15	
6	Проверка наличия оплаченных товаров на складе	10:05	20	
7	Обслуживание клиента	10:15	10	
8	Уход по личным надобностям	10:20	5	
9	Составление заказа поставщикам	10:45	25	
10	Обслуживание клиентов	12:00	75	
11	Обсуждение заказа с поставщиками по телефону	12:05	5	

12	Обслуживание клиентов	13:30	85	
13	Обед	14:30	60	
14	Обслуживание клиентов	16:30	120	
15	Уход по личным надобностям	16:35	5	
16	Отдых	16:40	5	
17	Разговор с сослуживцем на личную тему	16:57	17	
18	Обслуживание клиентов	17:15	18	
19	Составление плана на следующий день	17:25	10	
20	Выключение компьютера, наведение порядка на рабочем месте	17:28	3	
21	Уход с работы	17:30	2	

Определить: Подготовительно-заключительное (ПЗ), оперативное (ОП) время, время перерывов на отдых и личные надобности (ОЛН), нарушения трудовой дисциплины (НТД).

Задание 2

Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки на 7-часовую смену, если время основной работы, выполняемой вручную, составляет 15 мин. на операцию, время вспомогательной работы – 10 мин., норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего места – 10% к оперативному времени, подготовительно-заключительное время – 5 мин.

Расчеты необходимо сделать в следующей последовательности:

1) определить оперативное время,
2) определить норму штучного времени,
3) рассчитать норму штучно-калькуляционного времени,
4) определить норму выработки на восьмичасовую смену.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Анализ качества норм в организации

Вопросы к опросу

1. Какие способы используются анализа качества норм в организации?
2. Какой показатель является основным критерием качества?
3. В каком случае коэффициент напряженности норм рабочих с повременной оплатой труда равен 1?
4. Как можно выразить связь нормированного задания рабочего-повременщика с производительностью его труда?
5. Как можно определить возможное повышение производительности труда за счет изменения оперативного времени?
6. Какие методы расчета необходимой численности и установления норм труда Вы знаете?

Практико-ориентированные задания к теме 5

Задание 1

Имеются данные рабочего времени в организации за отчетный и базисный год:

Анализ баланса рабочего времени

Показатели	Единицы измерения	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
1. Календарное количество дней	Дни	365	365	
2. Праздничные и выходные дни	Дни	116	116	
3. Номинальный фонд рабочего	Дни	249	249	

времени				
4.Неявки на работу (отпуска, болезни и т.д.)	Дни	50	54	
5. Явочный фонд рабочего времени	Дни	199	195	
6. Продолжительность рабочей смены	Часы	8	8	
7. Бюджет рабочего времени (п.5 * п.6)	Часы			
8. Предпраздничное сокращение рабочего дня	Часы	12	12	
9. Внутрисменные простои	Часы	-	0.8	
10. Полезный фонд рабочего времени	Часы	1580	1547,3	
11. Средняя продолжительность рабочего дня (п.10/п.5)	Часы	7,940	7,934	

1. Рассчитайте отклонение и проанализируйте баланс рабочего времени, выделив факторы снижения эффективности рабочего времени в отчетном году.
2. На основе баланса рабочего времени выявите структуру календарного фонда:
   - время полезной работы,
   - потери времени по различным причинам.

3. Потери рабочего времени можно сгруппировать в две группы: планируемые и непланируемые. Особое внимание в ходе анализа уделите непланируемым потерям, таким как прогулы и простои. В группе целодневных потерь это прогулы, которые могут быть связаны с низким уровнем трудовой дисциплины, а простои, как правило, связаны с недостатками в организации деятельности. Это же служит и причиной внутрисменных потерь, таких как отсутствие энергии и сырья.

4. Провести факторный анализ для выявления причины изменения фонда рабочего времени. Модель фонда рабочего времени можно представить в следующем виде:

где Ч - среднесписочная численность рабочих, чел.; Драб - отработано дней одним рабочим за год; Тдн - средняя продолжительность рабочего дня, ч.

Задание 2

Имеются следующие данные об использовании рабочего времени рабочих за квартал, чел.-дней:

Отработано в смене:	
первой	48960
второй	41370
третьей	31350
Целодневные простои во всех сменах	32
Неявки во всех сменах:	
в связи с очередными отпусками	2480
в связи с родами	1450
по болезни	926
в связи с выполнением государственных обязанностей	320
с разрешения администрации	50
прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины	20
праздничные и выходные	52060

Отработано всеми рабочими, чел.-час	904700
Средняя установленная продолжительность:	
рабочего дня, час	8,0
рабочего квартала, дней	64

Постройте баланс рабочего времени и определите:

1. Среднее списочное число рабочих.
2. Относительные показатели структуры максимально возможного фонда, в %.
3. Коэффициенты использования рабочего времени:

- по числу дней работы на одного списочного рабочего;
- по продолжительности рабочего дня;
- интегральный.

4. Коэффициенты сменности и использования сменного режима.

Задание 3

Определите номинальный и действительный фонд времени работы работника, коэффициент выполнения норм выработки, численность основных производственных рабочих и производительность труда, если известны следующие данные:

Показатель	Значение
Выпуск продукции	600 млн. руб.
Количество дней в периоде	365 дней
Праздничных и выходных	102 дня
Продолжительность основного и дополнительного отпуска в среднем на одного рабочего	20 дней
Неявки по болезни	5 дней
Средняя продолжительность рабочего дня	8 часов

Объем производства и трудоемкость продукции в плановом году:

Изделие	Производственная программа, шт.	Трудоемкость единицы продукции
1	200	2,5
2	600	3,5
3	400	6,0

Задание 4

Рассчитать размер нормы штучного (Тшт) и штучно-калькуляционного (Тшк) времени и норму выработки (Нв) в условиях серийного типа производства, если оперативное время – 12 мин., норматив времени на отдых – 4% от оперативного времени, а норматив времени на обслуживание рабочего времени – 6%, подготовительно-заключительное время – 20 мин., количество деталей в партии – 40 шт.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Нормирование труда в условиях современной организации производства

Вопросы к опросу

1. Какие этапы были в развитии науки о нормировании труда?
2. Какие составляющие концепции качества трудовой жизни Вы знаете?
3. Какова роль нормирования труда в управлении организацией?
4. Почему хронометраж широко используется за рубежом?
5. Что представляют собой системы МТМ? Какие разновидности этой системы Вы знаете?
6. Как осуществляется оценка темпа интенсивности труда?
7. С какой проблемой связана оценка темпа работы?
8. Каковы особенности развития нормирования труда на российских предприятиях?

Темы докладов:

1.Система нормирования Хелси.
2.Система нормирования Ровена.
3.Система нормирования Бедо.
4. Система нормирования Скэнлона.
5. Система нормирования Раккера .
6. Система нормирования «Импрошейр»
7. Особенности нормирования труда в странах Европы
8. Особенности нормирования труда в Америке
9. Особенности нормирования труда в азиатских странах.
10. Система МТМ.
11. Нормирование труда в российских организациях.
12. Оценка темпа интенсивности труда.
13. Использование хронометража в США.
14. Качество трудовой жизни в нормировании труда.
15. Гуманизация нормирования труда.

Тесты по дисциплине

1. Нормирование труда - это:

а) процесс установления величины необходимых затрат труда в виде норм труда на выполнение определенных работ (операций) в наиболее рациональных для данного предприятия организационно-технических условиях;

б) регламентированные затраты труда на изготовление одним или несколькими исполнителями единицы изделия соответствующего качества или объема работ в характерных условиях производства

в) установленные в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда нормы труда;

г) деятельность по установлению и изменению порядка взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом;

д) обусловленную экономическим строем и законодательно регулируемую

общегосударственную систему использования труда в обществе.

2. Что не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда:

а) совершенствование технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, б) в случае использования физически и морально устаревшего оборудования;

в) достижение высокого уровня выработки продукции отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда.

3. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за:

а) один месяц,

б) два месяца,

в) две недели.

4. Ведомственные нормы разрабатываются:

а) для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях двух и более отраслей экономики.

б) для нормирования труда на работах, выполняемых на предприятиях одной отрасли экономики,

в) федеральным органом исполнительной власти.

5. Типовые межотраслевые нормы труда утверждаются:

6. а) Правительством РФ,

б) Министерством труда,
в) государственной Думой,
г) федеральным органом исполнительной власти.

6. Норма времени - это:
а) величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях,
б) это количество производственных объектов, которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях,
в) это установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

7. Норма обслуживания – это:
а) величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения единицы работы работником или группой работников соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях,
б) это количество производственных объектов, которые работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях,
в) это установленный объем работы, который работник или группа работников соответствующей квалификации обязаны выполнить в единицу рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

8. Норма управляемости является разновидностью нормы: а) выработки, б) времени, в) обслуживания.

9. При аналитическом нормировании:
а) заранее задаются методы и способы работы, средства производства,
б) заранее не задаются методы и способы работы, средства производства.

10. Экспериментально-аналитическое нормирование осуществляется:
а) исходя из типовых нормативов режима работы машин и нормативов времени на выполнение отдельных элементов операции, разработанных дифференцировано для различных организационно-технических условий на основе многочисленных наблюдений,
б) на основе изучения процессов труда непосредственно в производственных условиях,
в) на результатах экспериментально-аналитического нормирования.

11. Для контроля качества (по методам нормирования труда REFA) редко подходит:
а) Хронометраж
б) Метод мультимоментных наблюдений
в) Расчет процессного (машинного) времена
г) Метод сравнения и оценки
д) Опрос, интервью
е) Самозапись
ж) Системы заданных значений времени з) Метод планового времени

12. Принцип комплексности:

а) состоит в необходимости установления норм труда, при которых производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов,
б) выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда,
в) выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда.

13. Законодательные основы регулирования вопросов нормирования труда нашли свое отражение в:
а) главе 22 ТК РФ, б)
статье 22 ТК РФ, в)
статье 160 ТК РФ.

14. В случае, пока типовые нормы труда по отдельным видам работ и рабочим местам отсутствуют, Минтруд считает:
а) возможным самостоятельно разрабатывать соответствующие нормы,
б) не возможным самостоятельно разрабатывать соответствующие нормы.

15. Тарифная система - это:
а) совокупность нормативов, необходимых для учета основных различий в оплате труда, связанных со сложностью работы и квалификацией работников,
б) сборники профессиональных характеристик, предназначенных для дифференциации работ и работников в зависимости от сложности труда и квалификации работника,
в) решение задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих, учетом состава и распределением кадров по категориям персонала, уровню квалификации, степени механизации и условиям труда.

16. Норма труда – это
а) фактические затраты труда на выполнение некоторого объема работ;
б) фактические затраты рабочего времени на выполнение некоторого объема работ;
в) мера труда, затрачиваемого в определенных организационно-технических условиях;
г) затраты рабочего времени бригады на изготовление единицы продукции в условиях внедрения нового оборудования.

17. К нормам труда не относятся:
а) норма погрузочно-разгрузочных работ;
б) норма времени обслуживания;
в) норма времени;
г) норма управляемости;
д) нормированное задание.

18. Нормируемое время не включает:
а) подготовительно-заключительное время;
б) оперативное время;
в) время обслуживания рабочего места;
г) время регламентированных перерывов;
д) время не регламентированных перерывов;

19. Хронометраж – это метод определения затрат времени, при котором измеряют:
а) все затраты времени, осуществляемые исполнителем за определенный период работы;
б) затраты рабочего времени одного работника в течение смены;
в) затраты рабочего времени при выполнении работы бригадой с учетом кооперации и разделения труда;
г) циклически повторяющиеся элементы оперативной работы, отдельные элементы подготовительно-заключительной работы или работы по обслуживанию рабочего места;

д) число моментов выполнения отдельных видов работ, а не абсолютные величины затрат времени на них при выполнении работ большим числом работников;
е) а) и б);
ж) б) и в).
20. Оперативное время включает:
а) время на подготовку рабочего места к работе;
б) время, в течение которого предмет претерпевает количественные и качественные изменения;
в) время, которое тратится на вспомогательные действия, обеспечивающие выполнение основной работы;
г) время технологических перерывов;
д) а) и б);
е) б) и в).
21. Если норма штучного времени составляет 30 мин, норма подготовительно-заключительного времени 20 мин., а всего в партии 10 изделий, то какова норма полных затрат времени на единицу продукции?
а) 32 мин;
б) 500 мин;
в) 8 часов 30 мин; г) 5
мин; д) 50 мин; е) 23
мин.
22. Какие нормы признаются устаревшими?
а) действующие на участках, условия труда на которых были учтены неточно;
б) действующие на работах, трудоемкость которых уменьшилась в результате улучшения организации производства и труда;
в) статистически обоснованные нормы;
г) технически обоснованные нормы;
д) а) и б);
е) в) и г)
Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа

При оценке ответов на вопросы для учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована, допущены грубые ошибки

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме, либо если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах

преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям.

Оценка ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.3.1	способность к организации труда персонала в области регламентации и нормирования труда, администрированию процессов регламентации и нормирования труда и соответствующего документооборота

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
ПКс-4.3.1 способность к организации труда персонала в области регламентации и нормирования труда, администрированию процессов регламентации и нормирования труда и соответствующего документооборота	Владеет навыками внедрения системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала	В полном объеме самостоятельно внедряет системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи Контрольная работа

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету с оценкой

1. Какова роль регламентации?
2. Какие требования предъявляются в регламентации?
3. Какие функции выполняют должностные инструкции?
4. Какой документ является основанием для предоставления работнику рабочего места?
5. Какие выделяют направления регламентирования труда?
6. Какие типы норм включает в себя процесс регламентации?
7. По каким направлениям рассматривается регламентация труда?
8. В каких документах отражается организационно-правовое регламентирование?
10. В чем отличие регламентации от нормирования труда?
11. Какие задачи решает оптимальный кадровый документооборот?
12. Какие требования предъявляют к регламентации структурных подразделений?
13. Какие работы относят к оперативному нормированию?
14. Какие работы относят к нормативно-исследовательской?
15. С какими видами работ связано построение организационной структуры органов нормирования труда на предприятии?
16. С чем связано существенное разнообразие выполняемых функций нормирования труда в организации?
17. Что представляет собой централизованная система организации нормирования труда? Когда и в каких организациях она применяется?

Типовые практико-ориентированные задания

Задание 1.

Определите, как сократилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм, а также, на сколько процентов повышены нормы выработки и понижены нормы времени. До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 40800 нормо-часов, отработанное время 29700 чел-часов. После пересмотра их выполнение составило Квып=110%.

Задание 2

Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки на 7-часовую смену, если время основной работы, выполняемой вручную, составляет 15 мин. на операцию, время вспомогательной работы – 10 мин., норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего места – 10% к оперативному времени, подготовительно-заключительное время – 5 мин.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Индикаторы и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Наименование тем (разделов)	**Индикаторы оценивания**	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**
Понятие, виды, функции и задачи нормирования труда Организация и управление нормированием труда в	Владеет навыками внедрения системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты	Продемонстрировано в полном объеме умение самостоятельно внедряет системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала. *Достигнут высокий уровень формирования компетенции*	«зачтено»/ отлично

организации Регламентация труда в российских организациях Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени Анализ качества норм в организации	труда персонала	В достаточном объеме продемонстрировано умение самостоятельно внедряет системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала. *Достигнут высокий уровень формирования компетенции*	«зачтено»/ хорошо
		Продемонстрированы фрагментарные навыки внедрения системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала. *Достигнут пороговый уровень формирования компетенции*	«зачтено»/ удовлет.
		Не продемонстрировано умение внедрения системы нормирования с определением трудоемкости, нормативной численности, графиков работ и условий оплаты труда персонала, допускает грубые ошибки. *Компетенции не сформированы*	«не зачтено»/ неудовл

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Процедура проведения промежуточной аттестации.

Зачет с оценкой принимается в часы, отведенные для Зачета с оценкой, согласно расписания.

На зачет с оценкой в аудиторию заходит вся группа.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

Зачет с оценкой по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Зачет с оценкой проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к зачету с оценкой по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к зачету с оценкой необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

После изучения теоретических вопросов необходимо осуществить самопроверку знаний по тестовым заданиям

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в задании задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны

проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. При работе следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

При решении практического задания разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант).

Зачет с оценкой по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Вопросы к обсуждению.

2) Практико-ориентированное задание.

Пример типового билета для зачета с оценкой

БИЛЕТ № 1

Вопрос к обсуждению.

С чем связано существенное разнообразие выполняемых функций нормирования труда в организации?

Практико-ориентированное задание.

До пересмотра норм величина нормативной трудоемкости в цехе составляла 56000 нормо-часов. Среднесписочная численность работников – 150 человек, в среднем отработано одним работником 170,5 часа После пересмотра их выполнение увеличилось на 15%. Определите, как изменилась нормативная трудоемкость в результате пересмотра норм, а также, на сколько процентов повышены нормы выработки и понижены нормы времени.

В соответствии с учебным планом дисциплины студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу, которая состоит из одного теоретического вопроса.

Темы контрольных работ по дисциплине «Регламентация и нормирование труда»

1. Нормирование труда на предприятии машиностроения.
2. Нормирование труда на предприятии торговли.
3. Нормирование труда на предприятиях пищевой промышленности.
4. Нормирование труда в образовательном учреждении
5. Организация работы по нормированию труда.
6. Методики расчета норм труда.
7. Нормативное обеспечение мероприятий по нормированию труда.
8. Анализ состояния нормирования труда.
9. Нормирование труда руководителей, специалистов и служащих
10. Нормирование труда вспомогательных рабочих.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции,

поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям и лабораторным работам:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий*. Задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к зачету с оценкой. К зачету с оценкой необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как

правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических, лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета с оценкой.

Выполнение самостоятельной работы

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Составление и решение ситуационных задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации,

сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Решение задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. При решениях задач требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Решения задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем. Ориентировочное время на подготовку одного задания и эталона ответа к нему – 1 ч.

Составление анкет, вопросов интервью и беседы - это вид самостоятельной работы студентов по созданию методических средств для проведения психодиагностики. Данный вид заданий требует от студентов развитого критического мышления по осмыслению информации, ее структурированию на главные элементы и второстепенные, а также умения лаконично формулировать мысль и выражать ее в вопросной форме. Кроме того, использование разработанных студентом данных психодиагностических средств требует от него и развитых коммуникативных, перцептивных и интерактивных навыков.

Анкета является методическим средством для получения первичной социально-психологической информации на основе вербальной коммуникации и представляет собой опросный лист для получения ответов на заранее составленную систему вопросов. Интервью – метод социальной психологии, заключающийся в сборе информации, полученной в виде ответов на поставленные, заранее сформулированные, вопросы. Беседа – метод, предусматривающий прямое или косвенное получение психологической информации путем речевого общения. Задание должно включать не менее 10 вопросов.

Затраты времени на подготовку данного задания зависят от объема информации, сложности ее структурирования, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно. Для выполнения работы необходимо изучить нормативную, учебную и другую рекомендуемую литературу. Студент должен в полной мере проявить знания и самостоятельно сформулировать содержание ответа на вопрос на основе обобщения изученного материала.

Контрольная работа должна быть представлена в напечатанном виде. Минимально допустимый объем работы - 15 листов стандартного размера (А4). На титульном листе работы указывается курс, специальность, фамилия, имя и отчество студента, шифр студента, номера вопросов. В конце контрольной работы студент приводит список использованной литературы (не менее 5-ти источников), указывает дату выполнения работы и ставит свою подпись.

Неточный ответ по усмотрению преподавателя может быть предложен к доработке с последующим представлением на экзамен. При этом обязательным является выполнение всех рекомендаций, содержащихся в письменной рецензии на контрольную работу. Небрежно оформленная работа к проверке не принимается. Сокращение слов не допускается. Работа, выполненная студентом на тему, не своего варианта не засчитывается.

Последняя цифра зачетной книжки	Номера вопросов по контрольной работе
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
0	10

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;

- выполнение заданий обучающимися, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1.Организационно-экономические предпосылки регламентации труда. Сущность регламентации труда и её взаимосвязь с управлением персоналом.
2.Значение регламентации труда персонала в организации. Основные направления регламентации труда.
3.Классификация форм регламентации труда персонала.
4.Классификация регламентов по элементам системы управления организацией.
5.Особенности регламентации труда руководителей, специалистов и других служащих.
6.Методические основы регламентации труда в организациях. Методы проектирования регламентирующей документации.
7.Положения о структурных подразделениях (положение о кадровой службе). Назначение, содержание, порядок разработки.
8.Коллективный договор. Назначение, содержание, составления.
9.Правила внутреннего трудового распорядка. Назначение, содержание, порядок разработки.
10.Положение о персонале. Назначение, содержание, порядок разработки.
11.Положение об оплате труда. Назначение, содержание, порядок разработки.
12.Штатное расписание организации Назначение, содержание, порядок разработки.
13.Трудовой договор (контракт). Назначение, содержание, порядок составления.
14.Должностная инструкция работника. Назначение, содержание, порядок разработки.
15.Инструкция по охране труда. Назначение, содержание, порядок разработки.
16.Сущность нормирования труда, основные объекты нормирования
17.Функции и принципы нормирования труда.
18.Требования к нормированию труда, виды обоснования норм труда.
19.Классификация норм труда, виды норм труда.
20.Область применения основных видов норм труда.
21.Классификация нормативов по труду, виды нормативов по труду.
22.Классификация затрат рабочего времени: структура затрат рабочего времени; нормируемые и ненормируемые затраты рабочего времени.
23.Исследование затрат рабочего времени, методы исследования затрат рабочего времени.
24.Фотография рабочего времени (ФРВ), разновидности ФРВ, порядок применения при изучении затрат рабочего времени.
25.Хронометрирование, способы хронометрирования при изучении затрат рабочего времени.
26.Комплексное обоснование норм труда, обоснование норм труда с учетом технических, экономических, психофизиологических, социальных факторов. Пересмотр норм труда и оценка их качества.
27.Методы нормирования труда.
28.Нормирование труда отдельных категорий персонала: нормирование труда руководителей, специалистов и технических исполнителей, основных и вспомогательных рабочих.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- задание в рамках темы (практико-ориентированные задания).
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении практико - ориентированных задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1.1. Основная литература

1. Бевзюк, Е. А. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие для бакалавров / Е. А. Бевзюк, С. В. Попов. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2023. — 211 с. — ISBN 978-5-394-03565-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/90238.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Кузнецова, И. А. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / И. А. Кузнецова, Н. В. Королева. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2023. — 157 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/66676.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Бычин В.Б., Шубенкова Е.В., Малинин С.В. Организация и нормирование труда. Учебное пособие.- М: ИНФРА-М, 2009 – 248 с.

2. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда [Электронный ресурс] : Учебное пособие / Владимир Борисович Бычин, Сергей Викторович Малинин, Евгения Валерьевна Шубенкова. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 248 с.

3. Давыдовский Ф.Н. Место регламентации труда в общей системе организационного проектирования деятельности предприятий // http://economics.open-mechanics.com/articles/385.pdf

4. Классификации затрат рабочего времени. http://www.econmotion.ru/nomecs-509-1.html

5. Классификация рабочего времени. http://barmashova.ru/arabotnaja_plata/klasifik_rab_vremini/

6. Кокин Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда : учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., Магистр. 2010.

7. Методы изучения затрат рабочего времени. http://eclib.net/1/21.html

8. Методы нормирования труда. http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/ORG_TR_PER/M_7/7.htm

9. Методы нормирования труда. http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-normirovaniya-truda.html

10. Методы нормирования. http://eclib.net/30/46.html

11. Методы расчета потребности в персонале. http://hr-portal.ru/varticle/metody-rascheta-potrebnosti-v-personale

12. Минченко Л.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли: Метод. указания к практическим занятиям, самостоятельной работе и выполнению домашних заданий для студентов спец. 080502 и направления 080503. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2009. 31с.

13. Мосейчук М.А. Нормирование труда — понятие, виды и законодательное регулирование // Заработная плата: учет, расчет, налоги. №2. 2010.

14. Норма выработки. http://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/114623/

15. Нормативные коэффициенты устойчивости хронорядов. http://financial-opp.ru/lektsii-po-teme-osnovnye-ponyatiya-organizatsii-proizvodstva/7-normativnye-koefficienty-ustojchivosti-xronoryadov.html

16. Савельева Е.А. Регламентация и нормирование труда. / Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям бакалавриата: 080200 «Менеджмент», 080100 «Экономика», 080400 «Управление персоналом». М.: Издательство МАРТИТ, 2012. С. 69.

17. Скляревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник. Дашков и К, 2010.

18. Управление нормированием труда на предприятии. http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=23

19. Хронометраж. http://www.up-pro.ru/encyclopedia/khronometrazh-rabochego-vremeni.html.

20. Филина Ф.Н. Практический универсальный справочник работника кадровой службы [Текст] / Ф. Н. Филина. - Москва : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. – 573 с.

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 14.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://

htwww.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_34683/ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

5. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»: Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 No 39362). Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

Нормативные акты целесообразно использовать из системы «Гарант» с дополнениями и изменениями на день обращения к их текстам.

6.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
5. Поисковая система - http://www.rambler.ru.
6. Поисковая система - http://www.yandex.ru.
7. Гарант - http://base.garant.ru/.

6.5. Иные источники

1. Журнал «Социологические исследования»
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Российский экономический журнал»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
экономики и менеджмента
Протокол от «01» сентября 2023г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.09 Аудит и контроллинг персонала
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023г.

Автор-составитель:
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Анохина А.А.

Заведующий кафедрой экономики и менеджмента
канд. экон. наук Пророкова Е.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…..…….. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…...……. 4
3. Содержание и структура дисциплины …….……..... 4
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю … 6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 23

   6.1. Основная литература…….……...……...…… 23

   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 24

   6.3. Нормативные правовые документы……..…….. 24

   6.4. Интернет-ресурсы…….....……... 24

   6.5. Иные источники…….…….....…….. 24
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 24

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.11«Аудит и контроллинг персонала» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.3, 2.4	способность анализировать структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала; способность разрабатывать план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; способность оценивать кадровый потенциал персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга, в том числе с учетом специфики объекта производственной практики.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
С /01/6 организация и проведение оценки персонала	ПКс-2.3,2.4	на уровне знаний: знать технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций, технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик, порядок и технологии проведения аттестации, технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации.
		на уровне умений: определять параметры и критерии оценки персонала, определять и применять средства и методы проведения оценки и аттестации персонала, определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала, обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала, собирать, анализировать и структурировать информацию о предложениях по оценке персонала на рынке труда, разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки.
		на уровне навыков: анализа структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации, разработка плана оценки персонала в соответствии с целями организации, оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах, определение ресурсов, выбор средств и методов проведения оценки персонала, проведение оценки персонала в соответствии с

		планами организации

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 6 з.е. (216 часов в академических часах, 162 часов - в астрономических часах).

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: в академических часах – 48, в астрономических часах – 36; на самостоятельную работу в академических часах - 164; в астрономических часах– 131,25 часа.

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: в академических часах – 28, в астрономических часах – 21; на самостоятельную работу в академических часах - 175; в астрономических часах– 123 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.09 «Аудит и контроллинг персонала»** изучается **на очно-заочной и заочной форме обучения** – на 3 курсе, 5 и 6 семестры.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области дисциплин как обязательной, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются: курсовая работа, зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Структура дисциплины

Очно-заочная форма

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
5 семестр								
	Раздел 1. Основы аудита персонала							
1	Сущность, задачи и направления аудита персонала		2		2		21	О,Д
2	Методология аудита персонала		2		2		21	О, З
3	Анализ кадрового потенциала организации		4		4		21	О, З
4	Оценка результативности труда персонала		4		4		21	О, З
Промежуточная аттестация								*Курсовая работа*
Всего:		**108**	**12**		**12**		**84**	
6 семестр								
	Раздел 2. Методика контроллинга персонала							
5	Контроллинг в системе управления персоналом		6		6		40	О, Д,З

6	Оценка затрат на персонал организации		6		6		40	О, З,Т
Промежуточная аттестация		4						**Зачет с оценкой**
Всего:		**108**	**12**		**12**		**80**	
Итого в академических часах		**216**	**24**		**24**		**164**	
Всего в астрономических часах		**162**	**18**		**18**		**123**	

Заочная форма

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины (модуля), час.**						**Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
5 семестр								
	Раздел 1. Основы аудита персонала							
1	Сущность, задачи и направления аудита персонала		1		1		22	О,Д
2	Методология аудита персонала		1		1		22	О, З
3	Анализ кадрового потенциала организации		2		2		23	О, З
4	Оценка результативности труда персонала		2		2		23	О, З
Промежуточная аттестация,конс.		6						*Курсовая работа*
Всего:		**108**	**6**		**6**		**90**	
6 семестр								
	Раздел 2. Методика контроллинга персонала							
5	Контроллинг в системе управления персоналом		2		4		42	О, Д,З
6	Оценка затрат на персонал организации		4		4		43	О, З,Т
Промежуточная аттестация		9						**Зачет с оценкой**
Всего:		**108**	**6**		**8**		**85**	
Итого в академических часах		**216**	**12**		**14**		**175**	
Всего в астрономических часах		**162**	**9**		**10,5**		**131,25**	

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад/ реферат/презентация (Д), практико-ориентированные задания в рамках темы (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Раздел I. Теоретические основы аудита персонала

Тема 1.Сущность задачи и направления аудита персонала

Организация как объект аудита и контроллинга персонала. Оценка персонала как ключевой инструмент управления человеческими ресурсами организации. Роль систем оценки персонала.

Аудит как диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка возможности их разрешения, разработка рекомендаций для организации. Цели и

направления аудита персонала. Объект, предмет, задачи аудита персонала. Сущность и специфика аудита персонала.

Тема 2. Методология аудита персонала

Методология аудиторского исследования. Основные подходы к разработке методики проведения кадрового аудита. Методы сбора, анализа и презентации данных кадрового аудита. Этапы аудиторского исследования. Структура аудиторского заключения.

Аудит кадрового делопроизводства: сущность, особенности, методика проведения. Основные направления аудита кадрового делопроизводства, методика проведения.

Аудит кадрового потенциала организации: сущность, особенности, методика проведения.

Тема 3. Анализ кадрового потенциала организации

Аудит персонала как система аналитической оценки кадрового потенциала организации. Объект аудита. Цели аудита. Анализ эффективности деятельности персонала. Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития. Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации, существующей нормативно-правовой базе. Анализ причин, возникающих в организации социальных проблем и возможных путей их решения.

Направления анализа кадрового потенциала. Анализ численности и состава работников. Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, рабочего места. Анализ данных об использовании рабочего времени.

Этапы и методы проведения аудита персонала. Аудит персонала как инструмент управления.

Тема 4. Оценка результативности труда персонала

Анализ трудовых показателей. Цель, задачи, объекты анализа. Направления анализа трудовых показателей. Анализ ресурсов. Анализ затрат. Анализ эффективности труда. Анализ социального развития. Определение уровня эффективности выполнения работы. Факторы, учитываемые при проведении оценки результативности труда. Показатели оценки результатов труда. Оценка сложности и качества труда. Оценка результатов труда управленческих работников. Анализ производительности труда. Основные факторы изменения производительности труда.

Анализ численности и состава работников.

Анализ использования фонда заработной платы. Показатели, используемые при анализе фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы. Анализ средней заработной платы. Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы. Анализ эффективности премиальных систем. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации и планирования заработной платы.

Раздел II. Методика контроллинга персонала

Тема 5. Контроллинг в системе управления персоналом

Понятие контроллинга. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления. Функции контроллинга. Элементы системы контроля. Виды контроллинга. Контроллинг затрат, контроллинг результатов, контроллинг эффективности. Качественный и количественный контроллинг. Стратегический, оперативный контроллинг.

Процедуры предварительного контроля. Текущий контроль. Процедуры заключительного контроля. Внутренний контроль. Направления анализа в стратегическом и оперативном контроллинге персонала. Этапы оперативного контроллинга персонала.

Система контроллинга персонала. Основные объекты контроллинга.

Тема 6. Оценка затрат на персонал организации

Затраты на персонал как интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом. Международная стандартная классификация стоимости труда. Структура затрат на персонал.

Классификация затрат на персонал по целям управления. Показатели, используемые в управленческом учете для управления затратами. Методы учета затрат. Бюджет затрат на персонал. Особенности бюджетирования расходов на персонал. Разработка и анализ исполнения бюджета расходов на персонал.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.11 «Аудит и контроллинг персонала» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

-при проведении занятий семинарского типа: устный опрос, доклад/ реферат/презентация, выполнение практико-ориентированных заданий в рамках темы, тестирование;

-при проверке результатов самостоятельной работы: выполнение практико-ориентированных заданий, доклады/сообщения, тестирование;

4.1.2. Зачет и экзамен (курсовая работа) проводятся с применением методов (средств).

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета, экзамена и курсовой работы. Зачет и экзамен проводятся в устной форме с учетом выполнения теоретического вопроса и практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Аудит как диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка возможности их разрешения, разработка рекомендаций для организации.
2. Цели и направления аудита персонала.
3. Объект, предмет, задачи аудита персонала.
4. Сущность и специфика аудита персонала.

Темы докладов/ рефератов/презентаций

1.Организация как объект аудита персонала.

2.Оценка персонала как ключевой инструмент управления человеческими ресурсами организации.

3.Роль систем оценки персонала.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Методология аудиторского исследования.

2.Основные подходы к разработке методики проведения кадрового аудита.

3.Методы сбора, анализа и презентации данных кадрового аудита.

4.Этапы аудиторского исследования.

5.Структура аудиторского заключения.

6.Аудит кадрового делопроизводства: сущность, особенности, методика проведения.

7.Основные направления аудита кадрового делопроизводства, методика проведения.

8.Аудит кадрового потенциала организации: сущность, особенности, методика проведения.

Практико-ориентированное задание.

На предприятии работало 25 специалистов, относящихся к наиболее важным для производства направлениям. В 2018 г. в связи с компьютеризацией большей части производства были пересмотрены показатели производительности труда на 1 сотрудника с 12000 шт. до 14000 шт.в год на 1 человека. Также, в связи с расширением производства и перспективами получения государственного контракта на производство продукции, было принято решение принять ещё 5 человек, однако удалось привлечь на работу лишь 3 специалистов нужной квалификации. Позже, в связи с затянувшейся конкурсной процедурой получения государственного контракта, предприятие и сотрудники некоторое время работали не на полную мощность, и производительность сократилась, составив в среднем лишь 10500 шт. на 1 человека в год. Таким образом,необходимо проанализировать структуру, планы и вакантные должности организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и сделать выводы.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Аудит персонала как система аналитической оценки кадрового потенциала организации.

2.Объект аудита. Цели аудита.

3.Анализ эффективности деятельности персонала.

4.Анализ соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

5.Анализ соответствия деятельности персонала и структур управления организации, существующей нормативно-правовой базе.

6.Анализ численности и состава работников.

7.Оценка работников организации с точки зрения степени их соответствия требованиям работы, рабочего места.

8.Анализ данных об использовании рабочего времени.

9.Этапы и методы проведения аудита персонала. Аудит персонала как инструмент управления.

Практико-ориентированное задание. В процессе анализа кадрового потенциала оценить:

- обеспеченность рабочих мест производственных подразделений организации персоналом в необходимом для производства профессиональном и квалифицированном составе (обеспеченность производства трудовыми ресурсами);

- использование трудовых ресурсов (рабочего времени) в процессе производства;

- эффективность использования трудовых ресурсов (изменение выработки продукции на одного работающего и на ее основе изменение производительности труда);

- эффективность использования средств на оплату труда;

- соотношение между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

Исходные материалы для анализа выдает преподаватель или размещены в ИОС.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Анализ трудовых показателей. Цель, задачи, объекты анализа.

2.Направления анализа трудовых показателей.

3.Анализ ресурсов. Анализ затрат.

4.Анализ эффективности труда.

5.Показатели оценки результатов труда.

6.Анализ производительности труда.

7.Анализ численности и состава работников.

8.Анализ использования фонда заработной платы. Анализ структуры фонда заработной платы. Анализ средней заработной платы.

9.Анализ соотношений между темпами роста производительности труда и средней заработной платы.

Практико-ориентированное задание. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения и повышения квалификации предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников.

Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда. Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. (выдает преподаватель)

Необходимо проанализировать структуру, особенности организации работы в рамках аудита персонала, оценить кадровый потенциал персонала на основе применения инструментария аудита, в том числе с учетом специфики объекта.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Понятие контроллинга.

2.Функции контроллинга.

3.Этапы оперативного контроллинга персонала.

4.Система контроллинга персонала.

Темы докладов/ рефератов/презентаций

1.Элементы системы контроля.

2..Виды контроллинга.

Практико-ориентированное задание. 1. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности. 2. Объясните и изложите в письменном виде основные причины появления контроллинга на современных предприятиях.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Затраты на персонал как интегральный показатель, объединяющий расходы предприятия, понесенные на каждом этапе системы управления персоналом.

2.Структура затрат на персонал.

3.Классификация затрат на персонал по целям управления.

4.Показатели, используемые в управленческом учете для управления затратами.

5. Методы учета затрат.

6.Бюджет затрат на персонал. Особенности бюджетирования расходов на персонал.

7. Разработка и анализ исполнения бюджета расходов на персонал.

Практико-ориентированное задание.

Исходные данные. Глеб Чуров, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Глеба, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, 65 прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения трех бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 18 штатных инструкторов и 7 технических сотрудников. Глеб также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 75% объема работ Центра. По мнению Глеба, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Необходимо проанализировать и оценить кадровый потенциал персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга, в том числе с учетом специфики объекта.

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, экзамену.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

Пример теста

1: Аудит **:**

A. Это процедура получения и независимой оценки данных об организации, отдельном организационном процессе, субъекте управления или управляемом субъекте, направленная на установление их соответствия определённым критериям, и предоставление результатов заинтересованным лицам.

B. Это процедура проверки наличия товаров в торговой организации

2: Объектом аудита является **:**

A. отдельный организационный процесс

B. государство

C. руководство организации

D. персонал организации.

3. К задачам аудита относятся **:**

A. Анализ

B. Планирование

C. Регулирование

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского

типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов/ рефератов/презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задания, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задания, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной

оценкой предложенного задания, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задания возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.3, 2.4	способность анализировать структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала; способность разрабатывать план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; способность оценивать кадровый потенциал персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга, в том числе с учетом специфики объекта производственной практики.

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Рекомендуемые средства (методы) оценивания**
ПКс-2.3, 2.4**:** способность анализировать структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках	Владеет навыками анализа структур, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках	В полном объеме самостоятельно осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

аудита и контроллинга персонала; способность разрабатывать план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; способность оценивать кадровый потенциал персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга, в том числе с учетом специфики объекта производственной практики.	производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Владеет навыками разработки плана аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; оценки кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга, в том числе с учетом специфики объекта производственной практики.	организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. В полном объеме самостоятельно разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга, в том числе с учетом специфики объекта производственной практики	

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Организация как объект аудита и контроллинга персонала.
2. Сущность и задачи аудита персонала
3. Специфика аудита персонала.
4. Направления аудита персонала.
5. Методы получения информации, применяемые при аудиторских проверках.
6. Технологии организации аудита.

Типовое практико-ориентированное задание. Разработать план аудита (оценки) персонала в соответствии с целями организации. Для этого следует: Определить и заполнить таблицу (выдает преподаватель): 1. Направление аудита персонала, например: аудит вознаграждения персонала организации; аудит найма и увольнений в организацию рабочих; аудит выполнения функций службой управления персоналом и проч. 2. Объект аудита персонала, например: система вознаграждения, функциональные обязанности службы управления персоналом и проч. 3. Цель направления аудита персонала, например: оценка эффективности работы службы управления персоналом; диагностика системы вознаграждения персонала в организации и т.д. 4. Задачи, позволяющие достичь данную цель аудирования. 5. Критерий оценки, определяемый исходя из цели аудирования. 6. Показатели оценки, определяемые как количественная оценка объекта аудирования. Число показателей оценки не ограничено, должно описывать различные аспекты объекта. Качественные характеристики объекта аудирования должны быть описаны количественными показателями.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование тем (разделов)	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Оценка
Раздел 1. Основы аудита персонала	Владеет навыками анализа структур, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Владеет навыками разработки плана аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; оценки кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга.	В полном объеме самостоятельно осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. В полном объеме самостоятельно разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	зачтено
		В целом самостоятельно осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. В целом самостоятельно разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	зачтено
		Не в полном объеме осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Не в полном объеме разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	зачтено
		Не осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности	Не зачтено

		организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Не разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; не проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Компетенции не сформированы.	

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Методы аудита персонала.
2. Методы оценки степени удовлетворенности работников трудом.
3. Сущность, виды и мотивы текучести кадров.
4. Абсолютное и относительное отклонения фактической численности персонала от плановой.
5. Показатели движения персонала. Пример их расчета.

Типовые практико-ориентированные задания

1. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности на предлагаемом предприятии (материалы выдает преподаватель)

Указания по выполнению курсовых работ

Первым этапом подготовки курсовой работы является выбор темы работы и ее осмысление. Студент в соответствии со своими профессиональными и научными интересами может выбрать любую тему из предложенных кафедрой, но она не должна повторяться у других студентов. Тема курсовой работы может быть сформулирована студентом самостоятельно и согласована с преподавателем кафедры, который будет проверять работу.

После выбора темы курсовой работы студенту требуется подобрать основную и дополнительную литературу, определить важнейшие источники, которые в дальнейшем станут основополагающими для освещения ее основных вопросов. Курсовая работа выполняется на основе изучения соответствующей нормативной документации, критического рассмотрения литературы по исследуемой проблеме, анализа и обобщения статистических данных.

В качестве источников литературы могут использоваться монографии отечественных и зарубежных авторов, справочная и научная литература, сведения периодической печати, статистические данные. Следует использовать также законодательные и нормативные акты по теме исследования.

На основе этого составляется план работы. Обучающийся в процессе подготовки работы консультируется с преподавателями кафедры по возникающим вопросам, уточняет круг проблем, подлежащих исследованию, согласовывает план работы.

Курсовая работа выполняется в сроки, предусмотренные учебным планом. На курсовую работу дается рецензия, в которой оценивается соответствие работы предъявляемым к ней требованиям, содержание и структура работы, степень самостоятельности, обоснованность и практическая значимость выводов и предложений. В рецензии отмечаются положительные стороны работы и ее недостатки.

Если, по мнению рецензента, курсовая работа является неудовлетворительной и подлежит переработке, то в рецензии указываются недостатки работы и что надлежит доработать. После исправления работа предоставляется на повторное рецензирование. В

случае сдачи нескольких работ с идентичным содержанием, все они возвращаются на переработку.

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и составных элементов. Все части курсовой работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязаны.

Первой страницей работы является титульный лист, оформляемый в соответствии с образцом. Второй страницей является содержание (план) работы.

Обязательными элементами плана являются "Введение" и "Заключение". Как правило, курсовая работа состоит из 2 глав и 4 параграфов.

ВВЕДЕНИЕ. Во введении обосновываются актуальность темы, степень ее разработанности, объект и предмет исследования, цель и задачи, поставленные при выполнении курсовой работы, на каком материале выполнена работа. Введение пишется на 2-4 страницах.

В основной части работы должны быть рассмотрены теоретические вопросы темы и приведен анализ современной российской ситуации в исследуемой сфере.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ. Данная часть работы должна быть основана на расчете требуемых показателей. Уже в процессе сбора исходных материалов студент приступает к их систематизации и обобщению, формированию на их основе важнейших выводов и рекомендаций. Качество курсовой работы определяется не столько количеством использованных материалов, сколько качеством их обработки, степенью самостоятельности проработки вопросов, элементами новизны, оригинальностью и обоснованностью выводов и предложений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В заключении автором излагаются основные выводы и предложения, отмечаются органы управления, которым адресованы эти предложения, показывается экономический или социальный эффект при реализации предложений. Заключение пишется на 2-3 страницах.

Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа не может быть зачтена, и отправляется на исправление если:

1. Какая-либо ее часть, не говоря уже о всем тексте работы, является плагиатом, составлена из фрагментов работ других авторов и носит несамостоятельный характер. Проще говоря, если студент выдает чужую работу за свою. Использование текстов, взятых на специальных сайтах сети Интернет, в качестве якобы «своей» работы также является плагиатом.
2. Содержание курсовой работы не соответствует ее теме.
3. При написании работы не были использованы источники и литература.
4. Оформление работы совершенно не соответствует требованиям.

Курсовая работа зачтена, если

1. Работа выполнена в срок, оформление, структура и стиль работы образцовые.
2. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы.
3. Использовано оптимальное количество литературы и источников по теме работы, их изучение проведено на высоком уровне. Автор работы владеет методикой исследования. Использованы источники в оригинале (по возможности), литература на иностранных языках.
4. Тема работы четко сформулирована, тема раскрыта полностью, дано обоснование ее актуальности.

Исходные данные для расчетной части курсовой работы выдает преподаватель или размещены в ИОС.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Темы курсовых работ

1. Анализ результатов аудита персонала (на примере конкретной организации)
2. Аудит политики развития персонала организации (на примере конкретной организации)
3. Аудит системы мотивации персонала организации (на примере конкретной организации)
4. Аудит системы управления персоналом организации (на примере конкретной организации).
5. Аудит проведения аттестации персонала в организации (на примере конкретной организации)
6. Аудит системы управления адаптацией персонала (на примере конкретной организации)
7. Анализ формирования имиджа организации (на примере конкретной организации)
8. Аудит документационного обеспечения персонала организации (на примере конкретной организации)
9. Анализ эффективности формирования кадрового резерва организации (на примере конкретной организации)
10. Разработка оперативного плана работы с персоналом в конкретной организации
11. Разработка процедуры проведения аудита персонала организации (на примере конкретной организации)
12. Порядок разработки организационной структуры службы управления персоналом (на примере конкретной организации).
13. Направления совершенствования документационного обеспечения системы управления персоналом организации (на примере конкретной организации)
14. Аудит организационной культуры (на примере конкретной организации)
15. Диагностика проблем управления персоналом организации: технологии и процедуры (на примере конкретной организации)
16. Анализ эффективности методов подбора и отбора персонала при приеме на работу(на примере конкретной организации)
17. Анализ и пути совершенствования процесса аудита персонала организации (на примере конкретной организации)
18. Аудит кадровой политики организации (на примере конкретной организации)
19. Аудит проведения подбора и отбора персонала в организации (на примере конкретной организации)
20. Направления совершенствования организации труда персонала организации (на примере конкретной организации)
21. Направления совершенствования кадрового планирования в организации (на примере конкретной организации)
22. Пути совершенствования информационного и технического обеспечения системы управления персоналом (на примере конкретной организации)
23. Пути совершенствования информационного и технического обеспечения системы управления персоналом (на примере конкретной организации)

Шкала оценивания

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование тем	Индикатор	Критерий	Оценка

(разделов)	оценивания	оценивания	
Раздел 2. Методика контроллинга персонала	Владеет навыками анализа структур, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, особенностей организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Владеет навыками разработки плана аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; оценки кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга.	В полном объеме самостоятельно осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. В полном объеме самостоятельно разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	отлично
		В целом самостоятельно осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. В целом самостоятельно разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Достигнут продвинутый уровень формирования	хорошо

		компетенции	
		Не в полном объеме осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Не в полном объеме разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	удовлетворительно
		Не осуществляет анализ структуры, планы и вакантные должности (профессий, специальностей) организации, особенности организации работы на различных участках производства и конкретных рабочих местах в рамках аудита и контроллинга персонала. Не разрабатывает план аудита (оценки) и контроллинга персонала в соответствии с целями организации; не проводит оценку кадрового потенциала персонала на основе применения инструментария аудита и контроллинга. Компетенции не сформированы.	не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Зачет принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,2 академического часа (15 минут).

Зачет представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта.

Подготовку к зачету по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

При проработке практико-ориентированных заданий следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Задание включает в себя:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание (расчетно-аналитическая задача).

Пример типового задания для зачета.

1. Специфика аудита персонала.

2. Разработать план аудита (оценки) персонала в соответствии с целями организации. Для этого следует: Определить и заполнить таблицу (выдает преподаватель):

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

При проработки практико-ориентированных заданий следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для экзамена.

1 вопрос. Особенности диагностики кадровой работы.

2 вопрос. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности на предлагаемом предприятии (материалы выдает преподаватель)

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает работу обучающихся на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа и лабораторные работы), в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Затраты времени на освоение дисциплины в целом и по отдельным темам отражены в разделе 3 настоящей программы. В этом же разделе отражены основные виды контроля текущей успеваемости обучающихся и форма промежуточной аттестации. Как правило, объем контактной работы с преподавателем у обучающихся очной формы обучения выше, в то время как обучающиеся заочной формы обучения имеют больший объем времени для самостоятельной работы. В соответствии с этим в разделе 3 программы отражены различные формы контроля текущей успеваемости обучающихся.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для самостоятельного изучения;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия семинарского типа проводятся с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к практическим занятиям обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям,

готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий* (кейсов). Кейс-задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации (кейса) с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к зачету с оценкой, экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;

– перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;

– тематическими планами лекций, практических занятий;

– контрольными мероприятиями;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

– перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучающегося должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными

элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Подготовка доклада/реферата/презентации

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем

на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка–докладов-презентаций; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Аудит как диагностика причин возникающих в организации проблем, оценка возможности их разрешения, разработка рекомендаций для организации.
2. Аудит персонала как направление аудиторской деятельности.
3. Цели и направления аудита персонала.
4. Понятие контроллинга.
5. Контроллинг как механизм саморегулирования, обеспечивающий обратную связь в системе управления.
6. Функции контроллинга.
7. Элементы системы контроля.
8. Виды аудита персонала.
9. Первоначальный аудита; текущий аудит; систематический аудит; оперативный аудит; панельный аудит; разовый аудит.
10. Анализ использования фонда заработной платы.
11. Показатели, используемые при анализе фонда заработной платы.
12. Оценка затрат на персонал.
13. Формирование источников выплат с использованием инструментов контроллинга.
14. Методы оптимизации затрат на персонал.
15. Принципы и компоненты оценки эффективности принимаемых кадровых решений.
16. Оценка качества основных документов, регламентирующих работу персонала и работу кадровой службы.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию).
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1.Аудит: теория и практика : учебник для вузов / под ред. В.С. Карагода – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012.

2.Аудит : учебник для бакалавров / под ред. Т.М. Рогуленко. – 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2013 - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/1578.

3.Михайлина, Г. И. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. И. Михайлина. - М.: Дашков и К, 2014. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24834.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1.Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; под ред. Н. А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2014.

2.Ковалев, С. В.Система контроллинга персонала промышленной организации : учебное пособие / С. В. Ковалев. - М.: Кнорус, 2013.

3.Лукичева, Л. И. Управление персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие / Л. И. Лукичева. - Электрон. дан. - М.: Омега-Л, 2011. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/1578.

4.Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2014. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25782.

6.3. Нормативные правовые документы

Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (в ред. Федерального закона от 1 июля 2010 г. № 136-ФЗ.

6.4. Интернет-ресурсы

Российская государственная библиотека - www.rsi.ru

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – http://ecsocman.hse.ru

6.5. Иные источники

Журнал «Аудит».

Журнал «Учет. Анализ. Аудит».

Журнал «Аудиторские Ведомости».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.10 Экономика труда
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук , доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание, должность (Ф.И.О)

доцент кафедры экономики и менеджмента,
канд. экон. наук Климентьева Н.М.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность (Ф.И.О)

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук , доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание, должность (Ф.И.О)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 5
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 34
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 34
   6.2. Дополнительная литература……...…...……...…..…… 34
   6.3. Нормативные правовые документы…….……..…….…….. 35
   6.4. Интернет-ресурсы…….....…….... 35
   6.5. Иные источники…….…….....…….. 35
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 35

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-9	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	УК ОС-9.2	Способность использовать экономические знания для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта.
ПКс-4.3.2	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.3.2	Способность овладеть навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда для эффективного использования персонала предприятия. .

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-9.2	на уровне знаний: - концептуальные и методологические основы экономики труда: содержание предмета и метода экономики труда; базовые категории экономики труда (такие как труд, трудовые ресурсы, занятость населения, безработица, рынок труда, рабочая сила, спрос и предложение на труд, заработная плата и др.); модели формирования спроса и предложения на труд; состояния и тенденций развития рынка труда в России, качество и уровень жизни и др.; на уровне умений: - использовать концептуальные и методологические основы экономики труда для повышения эффективности управления трудом и регулирования социально-трудовых отношений в организациях. на уровне навыков: - овладеть навыками применения концептуальные и методологические основы экономики труда для повышения эффективности управления трудом и регулирования социально-трудовых отношений в

		организациях.
Деятельность по организации туда и оплаты труда персонала / Е/01.6 организация труда персонала; Е/02.6 организация оплаты труда персонала; Е/03.6 администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.3.2	на уровне знаний: - экономические законы в области кооперации и разделения труда, а также привлечения рабочей силы к труду и ее распределения; - методы использования экономических законов в области организации труда, его оплаты, повышения эффективности труда.
		на уровне умений: - применять экономические законы в области кооперации и разделения труда, привлечения рабочей силы к труду и ее распределению; - применять методы использования экономических законов в области организации труда, его оплаты, для повышения эффективности труда.
		на уровне навыков: - овладеть навыками применения экономических законов в области кооперации и разделения труда, привлечения рабочей силы к труду и ее распределению; - владеть методиками определения эффективности персонала, рассчитывать и оценивать показатели эффективности персонала; - предоставлять направления повышения эффективности персонала.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144 часа - в академических часах / 108 часов - в астрономических часах)

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: в академических часах – 30, в астрономических часах – 22,5; на самостоятельную работу в академических часах -78; в астрономических часах– 58,5 часа.

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: в академических часах – 22, в астрономических часах – 16,5; на самостоятельную работу в академических часах -115; в астрономических часах– 86,25 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.24 Экономика труда** изучается **на очно-заочной и заочной формах обучения** - на 3 курсе, 6 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических, математических, управленческих дисциплин как базовой, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.О.06 Экономическая теория (модуль): Б1.О.06.01 Микроэкономика, Б1.О.06.02 Макроэкономика; Б1.В.04 Организация работы службы управления персоналом, Б1.В.06 Документационное обеспечение управления персоналом, Б1.В.16 Организация и оплата труда, Б1.В.08 Регламентация и нормирование труда.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен, контрольная работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
	Раздел I. Труд как основа жизнедеятельности. Трудовой потенциал общества	**33**	**4**		**4**		**25**	
1	Труд как основа жизнедеятельности человека и общества	20	2		2		8	ЛД, Д
2	Трудовой потенциал н трудовые ресурсы						8	ЛД, Д
3	Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия	13	2		2		9	ЛД, З
	Раздел II. Организация труда работников в рыночных условиях	**39**	**6**		**6**		**27**	
4	Организация труда персонала	13	2		2		9	ЛД, Д
5	Регламентация и нормирование труда персонала	13	2		2		9	О, Д, З, Т
6	Особенности организации оплаты труда в современных условиях	13	2		2		9	О, Д
	Раздел III. Экономика социально-трудовых отношений	**34**	**4**		**4**		**26**	
7	Качество и уровень жизни	13	2		2		9	ЛД, О, Д
8	Социальное партнерство	21	2		2		8	О
9	Национальные и международные стандарты в регулировании социально-трудовых отношений, роль МРОТ						9	О, Т
10	**Консультация предэкзаменационная**	**2**	-	-	-	-	-	
11	**Промежуточная аттестация**	**36**	-	-	-	-	-	**Экзамен, контрольная работа**
12	**Всего в академических часах**	**144**	**14**	**-**	**14**		**78**	
	Всего в астрономических часах	**108**	**6**	**-**	**7,5**		**86,25**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
	Раздел I. Труд как основа жизнедеятельности. Трудовой потенциал общества	**44**	**4**	**-**	**2**	**-**	**38**	
1	Труд как основа жизнедеятельности человека и общества	**27**	2	-	-	-	12	ЛД, Д
2	Трудовой потенциал н трудовые ресурсы						13	ЛД, Д
3	Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия	**17**	2	-	2	-	13	ЛД, З
	Раздел II. Организация труда работников в рыночных условиях	**45**	**2**	**-**	**4**	**-**	**39**	
4	Организация труда персонала	**45**	2	-	2	-	13	ЛД, Д
5	Регламентация и нормирование труда персонала			-		-	13	О, Д, З, Т
6	Особенности организации оплаты труда в современных условиях			-	2	-	13	О, Д
	Раздел III. Экономика социально-трудовых отношений	**44**	**2**	**-**	**4**	**-**	**38**	
7	Качество и уровень жизни	**15**	2	-	2	-	13	ЛД, О, Д
8	Социальное партнерство	**29**		-	2	-	12	О
9	Национальные и международные стандарты в регулировании социально-трудовых отношений, роль МРОТ			-			13	О, Т
	Консультация предэкзаменационная	**2**	-	-	-	-	-	
	Промежуточная аттестация	**9**	-	-	-	-	-	**Экзамен, контрольная работа**
	Всего в академических часах	**144**	**8**	**-**	**10**		**115**	
	Всего в астрономических часах	**108**	**6**	**-**	**7,5**		**86,25**	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад / сообщение (Д), задание в рамках темы (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Раздел I. Труд как основа жизнедеятельности. Трудовой потенциал общества

Тема 1. Труд как основа жизнедеятельности человека и общества.

Содержание лекционного занятия: История возникновения и развития науки об эффективном использовании трудовых ресурсов общества и предприятия. Понятие труда. Процесс труда. Содержание и характер труда. Классификация видов труда. Роль труда в развитии человека и общества. Сущность и структура человеческого капитала. Образование как элемент, определяющий конкурентоспособность человеческого капитала. Инвестиции в человеческий капитал.

Тема 2. Трудовой потенциал и трудовые ресурсы.

Содержание лекционного занятия: Трудовой потенциал и трудовые ресурсы общества: основные понятия. Основные компоненты трудового потенциала. Трудовой потенциал предприятия. Понятие трудовых ресурсов предприятия. Показатели, пути и факторы эффективного использования трудовых ресурсов общества. Формирование, распределение и использование трудовых ресурсов.

Тема 3. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Содержание лекционного занятия: Категории персонала и показатели численности. Уровни разделения труда. Производительность труда как основной показатель использования трудовых ресурсов предприятия. Факторы и резервы роста производительности труда на предприятии. Пути использования трудовых ресурсов предприятия. Нормативные правовые акты по труду.

Раздел II. Организация труда работников в рыночных условиях

Тема 4. Организация труда персонала.

Содержание лекционного занятия: Понятие трудового процесса, его отличие от производственного и технологического процессов. Классификация трудовых процессов. Структура трудового процесса. Средства труда. Предмет труда. Принципы организации трудовых процессов. Методы изучения трудовых процессов и их классификация. Рабочее время и его классификация. Индексы затрат рабочего времени.

Тема 5. Регламентация и нормирование труда персонала.

Содержание лекционного занятия: Сущность и принципы нормирования труда на предприятии. Виды норм труда: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норматив численности, норма управляемости, нормированное задание. Функции норм труда и их роль в управлении производством. Сущность и методы научного обоснования норм труда. Суммарные (опытно-статистические) методы нормирования труда, применяемые на предприятиях. Общие подходы к организации и нормированию труда. Организация работы по совершенствованию нормирования труда на предприятии. Нормативные материалы для нормирования труда, используемые на предприятии.

Тема 6. Особенности организации оплаты труда в современных условиях.

Оплата труда персонала: ее функции и принципы организации. Номинальная, реальная и минимальная заработная плата. Регулирование оплаты труда. Государственные

гарантии по оплате труда. Формы и системы оплаты труда. Сдельная повременная форма оплаты труда. Модели оплаты труда: тарифная система и бестарифный подход. Особенности оплаты труда различных категорий персонал. Доходы и оплата труда. Структура заработной платы. Надбавки и доплаты. Их роль в стимулировании труда. Премиальные системы: их сущность, показатели премирования, порядок разработки. Современная практика организации оплаты труда.

Раздел III. Экономика социально-трудовых отношений

Тема 7. Качество и уровень жизни.

Содержание лекционных занятий: Уровень жизни населения. Прожиточный минимум. Бюджет прожиточного минимума. Влияние изменений в стоимости жизни на уровень доходов. Стоимость жизни: потребительская корзина и прожиточный минимум. Потребительская корзина. Индекс стоимости жизни. Система социальных гарантий, защиты и поддержки населения. Принципы формирования системы социальных гарантий. Система пенсионного обеспечения. Бедность «традиционная» и «новая». Государственная система социальных выплат и льгот.

Тема 8. Социальное партнерство.

Содержание лекционных занятий: Понятие социального партнерства. Принципы социального партнёрства. Понятие коллективного договора. Роль предпринимательства в регулировании социально-трудовых отношений. Социальная ответственность организации. Профсоюзные движения: основные задачи и функции. Роль профсоюзов в социально-трудовых отношениях. Государство в системе социального партнёрства.

Тема 9. Национальные и международные стандарты в регулировании социально-трудовых отношений, роль МРОТ.

Содержание лекционных занятий: Национальные и международные стандарты в регулировании социально-трудовых отношений. Международный и национальный уровень управления трудом. Международная организация труда (МОТ). Отличительные черты МОТ. Сферы деятельности МОТ. Роль МОТ в разработке программ занятости и продавливании безработицы. Всемирная программа занятости.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.24 Экономика труда используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: устный опрос, доклады / сообщения, тестирование.
- при проведении лабораторных занятий: доклады-презентации;
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы.

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме с учетом выполнения проблемного вопроса, практико-ориентированного задания и решения тестового задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1. Труд как основа жизнедеятельности. Трудовой потенциал общества.

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Исторические предпосылки развития экономики труда.
2. Понятие и процесс труда.
3. Содержание и характер труда.
4. Классификация видов труда.
5. Роль труда в развитии человека и общества.

Выступление с сообщениями.

1. Современное состояние рынка труда в России: проблемы и перспективы развития.
2. Роль образования в регулирование рынка труда.
3. Модели инвестирования в человеческий капитал.

Вопросы для лекции-дискуссии:

1. Что является человеческим капиталом в узком и широком смыслах?
2. Что послужило толчком к развитию теории человеческого капитала и на чем она базируется?
3. Что относят к элементам человеческого капитала?
4. Как отличаются структуры национального богатства развитых и развивающихся стран?
5. В чем отличие понятий «трудовые ресурсы» и «человеческий капитал»?
6. Какие инвестиции увеличивают человеческий капитал?
7. В чем разница между положительным и отрицательным человеческим капиталом?
8. Назовите составляющие интеллектуального капитала фирмы.
9. В чем сходство физического и интеллектуального капитала фирмы?
10. В чем отличие физического и интеллектуального капитала фирмы?
11. В чем причина затруднений в оценке элементов интеллектуального капитала с помощью стандартных методов бухгалтерского учета?
12. Что показывает коэффициент Тобина и каким он должен быть для успешной фирмы?
13. Какие методы оценки интеллектуального капитала вам известны?
14. Можно ли использовать метод капитализации доходов для эффекта от полученных знаний?

Типовые оценочные материалы по теме 2. Трудовой потенциал н трудовые ресурсы.

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Дайте определения трудовых ресурсов общества и предприятия. В чем их отличие?
2. Дайте определения трудового потенциала общества и предприятия. Покажите их взаимосвязь.
3. Дайте определения интенсивного и экстенсивного путей использования трудовых ресурсов общества. В чем их отличие?
4. Дайте определения показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов общества.
5. Перечислите основные факторы эффективного использования трудовых ресурсов общества.

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Понятие трудового потенциала.

2. Компоненты трудового потенциала.
3. Понятие трудовых ресурсов предприятия.
4. Факторы эффективного использования трудовых ресурсов общества.
5. Формирование, распределение и использование трудовых ресурсов.

Доклады-презентации

1. Проблемы формирования и использования трудового потенциала промышленных предприятий Саратовской области.
2. Современное состояние качества трудовых ресурсов Саратовской области.
3. Человеческий капитал как фактор развития инновационно-ориентированной экономики.
4. Индекс развития человеческого капитала России: современное состояние и динамика изменения.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Что означает понятие «трудовые ресурсы предприятия»?
2. Дайте классификацию трудовых ресурсов предприятия.
3. Что такое «производительность труда»?
4. Перечислите основные методы расчета производительности труда и дайте их сравнительный анализ.
5. Что такое «трудоемкость продукции» и каковы ее виды?
6. За счет чего может быть повышена производительность труда и снижена трудоемкость продукции?
7. Перечислите основные факторы роста производительности труда.
8. Дайте понятие резервов роста производительности труда и перечислите их.
9. Перечислите основные правовые акты по труду, дайте их характеристику.
10. Дайте определение интенсивного и экстенсивного путей использования трудовых ресурсов предприятия и укажите, в чем их отличие

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Разделение труда на предприятии.
2. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.
3. Факторы, влияющие на производительность труда на предприятии.
4. Резервы повышения производительности труда
5. Нормативное регулирование труда в современной России.

Решение задач в рамках темы занятия. Исследовать экономические явления и процессы на рынке труда и

Задача 1. *Исследовать экономические явления и процессы на рынке труда и*

определить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год есть такие данные:

- численность населения трудоспособного возраста на начало года – 70 млн. чел.;
- численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,2 млн. чел.;
- численность молодежи, достигшей в текущем году трудоспособного возраста – 2 млн. чел.;
- численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,6 млн. чел.

Решение:

Определить численность населения в трудоспособном возрасте в регионе на конец года можно по следующей формуле:

$$Чк=Чн+Ч1–Ч2–Ч3,$$

где Чн - численность населения трудоспособного возраста на начало года;

Ч1 – численность населения, вступившего в трудоспособный возраст;

Ч2 – число людей трудоспособного возраста, умерших за отчетный год;

Ч3 – численность населения, выбывшего из трудоспособного возраста (например, по причине достижения пенсионного возраста);

Производим вычисления:

Чк=70,0+2,0-0,2-1,6=70,2 млн. чел.

Расчеты свидетельствуют, что численность населения трудоспособного возраста увеличилась за год на 200 тыс. чел.

Задача 2. *Исследовать экономические явления и процессы на рынке труда и определить:*

Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

Решение:

Трудовые ресурсы – это экономически активное, трудоспособное население, т.е. часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности.

Численность трудовых ресурсов составляет:

ТР=80-1,2-0,1-4,5=74,2 млн. чел.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Организация труда персонала.

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Что такое трудовой процесс и в чем его отличие от производственного и технологического процессов?
2. Назовите основные признаки классификации трудовых процессов.
3. Что такое основные процессы и в чем их отличие от вспомогательных процессов?
4. Назовите составные части трудового процесса.
5. В чем отличие трудового приема от трудового действия?
6. Перечислите основные принципы организации трудовых процессов и дайте их развернутую характеристику.
7. Назовите основные методы изучения трудовых процессов.
8. В чем суть методов изучения качественных характеристик трудового процесса?
9. Дайте характеристику методов изучения количественных характеристик трудового процесса.
10. В чем отличие фотографии рабочего дня от хронометража?

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Понятие трудового, производственного и технологического процесса.
2. Классификация трудового процесса.
3. Структура трудового процесса предприятия.
4. Принципы организации рудовых процессов.

Выступление с сообщениями.

1. Модели управления персоналом предприятия в современных условиях.
2. Современные метода подборы и расстановки трудовых ресурсов на предприятии.
3. Современное состояние нормативного регулирования организации труда в России.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Регламентация и нормирование труда персонала.

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Что такое нормирование труда, каковы его цели и задачи?

2. Какова роль нормирования труда в рыночной экономике?

3. Какие виды норм труда вы знаете? Дайте их определение.

4. Перечислите основные функции норм труда и охарактеризуйте их роль в управлении производством.

5. Какие методы нормирования труда вам известны? В чем их суть и отличие?

6. Назовите разновидности методов научного обоснования норм труда. Дайте их сравнительную характеристику.

7. Назовите разновидности суммарных методов нормирования. Дайте их сравнительную характеристику.

8. Перечислите этапы работы по совершенствованию нормирования труда на предприятии и дайте их характеристику. Для чего необходима эта работа?

9. В каких случаях необходим пересмотр норм труда?

10. Перечислите основные нормативные материалы для нормирования труда и дайте их характеристику.

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Роль нормирования труда на предприятии.
2. Классификация видов норм труда.
3. Функции норм труда и их роль в управлении производством.
4. Методы нормирования труда, применяемые на предприятиях.
5. Нормативные материалы для нормирования труда, используемые на предприятии.

Выступление с сообщениями.

1. Современные проблемы нормирования труда на отечественных предприятиях.
2. Совершенствование методов нормирования и регламентации труда.
3. Трансформация системы нормирования труда в условиях рыночной экономики: вопросы теории и практики.

Решение задач в рамках темы занятия

Задача 1. *подготовка предложений по формированию бюджета на организацию и проведение аттестации персонала*

В цехе имеется 250 единиц оборудования. В плановом году их количество увеличивается на 15%. Дежурный слесарь обслуживает 20 единиц. На плановый период норма обслуживания повышается на 10%. Завод работает в 2 смены. В плановом балансе рабочего времени невыходы рабочих по всем причинам составляют 12%. Определить плановую численность дежурных слесарей.

Решение:

1. Выясним сколько единиц оборудования будет в плановом году:

250:100*115 = 287,5 ≈ 288 ед.

2. Определим норму обслуживания на плановый период:

20:100*110 = 22 ед.

3. Поскольку завод работает в две смены, то каждый рабочий день в плановом периоде потребуется:

288:22*2 = 26,18 ≈ 26 дежурных слесарей.

4. Определим сколько рабочих потребуется для замещения не вышедших на работу в плановом году:

26:100*12 = 3

5. Тогда, плановая численность дежурных слесарей равна

26+3 = 29.

Вывод. Плановая численность дежурных слесарей 29 человек.

Задача 2. *оценка динамики производительности, интенсивности и эффективности труда на рабочих местах:*

Определить выполнение норм выработки по трудоемкости и выработке, если изготовлено за смену 140 деталей при норме выработки 130 деталей, на изготовление партии по нормам требуется 53 чел.-ч., а затрачено 57 чел.-ч.

Решение

1. Поскольку выработкой называют количество продукции (количество деталей), произведенной в единицу рабочего времени (смену), то выполнение норм выработки по выработке определим следующим образом:

140:130*100 = 107,7%

2. Поскольку трудоемкость – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции (партии), то выполнение норм по трудоемкости определим следующим образом:

57:53*100 = 107,5%

Вывод. Выполнение норм выработки по выработке составило 107,7%, а по трудоемкости – 107,5%.

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний. Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. Определить процент снижения нормы времени при повышении нормы выработки на 10 %

а) 11,1 %

+б) 9,1 %

в) 9,6 %

г) 10,1 %

2. Найти процент изменения нормы выработки при снижении нормы времени на 16 % (округлить до десятых)

+а) 19 %

б) 18,6 %

в) 13,8 %

г) 19,4 %

3. Определить процент снижения нормы времени при повышении нормы выработки на 20 % (округлить до десятых)

а) 15,7 %

б) 19,7%

+в) 16,7 %

г) 17,7 %

Типовые оценочные материалы по теме 6. Особенности организации оплаты труда в современных условиях.

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Дайте определение понятия «заработная плата». В чем отличие номинальной заработной платы от реальной?

2. В чем отличие заработной платы от доходов? Какова структура доходов?

3. Дайте характеристику основных функций заработной платы.

4. Перечислите основные принципы оплаты труда на предприятии.

5. Что такое формы оплаты труда? В чем их отличие от систем оплаты труда?

6. Перечислите основные формы оплаты труда. В чем их суть?

7. Что такое «тарифная система оплаты труда»?

8. Что такое «бестарифная оплата труда»? Назовите основные модели бестарифной оплаты труда и кратко охарактеризуйте их.

9. Охарактеризуйте особенности оплаты труда различных категорий работников.

10. Какова структура заработной платы сотрудников предприятия?

11. Охарактеризуйте роль надбавок и доплат в стимулировании труда.
12. Премиальные системы на предприятии: их сущность и порядок разработки.
13. Дайте характеристику современной отечественной практике оплаты труда.

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Показатели наличия и динамики персонала предприятия.
2. Содержание тарифной системы оплаты труда.
3. Фонд заработной платы предприятия.
4. Понятие организации зарплаты на предприятии.
5. Системы стимулирования труда работников предприятия: отечественный и зарубежный опыт.
6. Виды трудоемкости продукции предприятия.
7. Виды доплат и надбавок в оплате труда работников.

Выступление с сообщениями.

1. Анализ уровня оплаты платы в разрезе регионов РФ.
2. Анализ заработной платы в разрезе секторов экономики Саратовской области
3. Современные модели регулирования оплаты труда персонала на промышленных предприятиях.

Решение задач в рамках темы занятия.

Типовые оценочные материалы по теме 7. Качество и уровень жизни.

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Понятие качества и уровня жизни.
2. Характеристика прожиточного минимума.
3. Индекс стоимости жизни.
4. Система социальных гарантий, защиты и поддержки населения.
5. Система пенсионного обеспечения..
6. Государственная система социальных выплат и льгот.
7. Бедность «традиционная» и «новая».

Выступление с сообщениями.

1. Анализ уровня жизни граждан Саратовской области.
2. Сравнительный анализ потребительской корзины с ведущими экономиками мира.
3. Система социальных гарантий, защиты и поддержки населения.

Типовые оценочные материалы по теме 8. Социальное партнерство.

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Что понимается под «социальным партнёрством»?
2. Какие формы социального партнёрства принимаются в России?
3. В чем заключается социальная ответственность бизнеса?
4. В чем заключается роль профсоюзов?
5. Каковы значение государства в системе социального партнёрства?

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Понятие и значение социального партнёрства.
2. Роль предпринимательства в регулировании социально-трудовых отношений.
3. Социальная ответственность организации.
4. Профсоюзные движения: основные задачи и функции.
5. Роль государства в системе социального партнёрства.

Типовые оценочные материалы по теме 9. Национальные и международные стандарты в регулировании социально-трудовых отношений, роль МРОТ.

Вопросы для устного опроса и обсуждения:

1. Национальные стандарты регулирования социально-трудовых отношений.

2. Международный уровень управления трудом.
3. Сферы деятельность МОТ.
4. Роль МОТ в разработке программ занятости и продавливании безработицы.

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний. Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. Государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы - это:

а) конкуренция на рынке труда

+б) инфраструктура рынка труда

в) рыночный механизм рынка труда

г) нет верного ответа

2.Приоритетный вид профессионального обучения работников в России в условиях структурной перестройки экономики:

+ а) переподготовка

б) первоначальная подготовка

в) получение высшего профессионального образования

г) обучение вторым и смежным профессиям

3. Условия обеспечения полной занятости населения:

а) безработица соответствует естественному уровню

+ б) все трудоспособное население занято трудовой деятельностью

в) заняты все имеющиеся рабочие места

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на практическом занятии:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно

полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений и докладов-презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» - ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» - ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» - ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» - ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

Критерии оценки практических задач с помощью компьютерного симулятора «Business Battle»:

Оценка «отлично» ставится, если управленческая команда обучающихся сформировала эффективную бизнес-стратегию, продемонстрировала навыки принятия управленческих решений на основе массива экономических данных и прошла в полуфинал Чемпионате Академии по стратегии и управлению бизнесом;

Оценка «хорошо» ставится, если управленческая команда обучающихся сформировала бизнес-стратегию, продемонстрировала навыки принятия управленческих решений на основе массива экономических данных, но не смогла пройти в полуфинал Чемпионате Академии по стратегии и управлению бизнесом;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если управленческая команда обучающихся сформировала бизнес-стратегию, продемонстрировала навыки принятия управленческих решений на основе массива экономических данных, но допустила ряд неточностей при достижении конечной цели;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если управленческая команда обучающихся не сформировала бизнес-стратегию, не смогла повысить инвестиционную привлекательность компании в течение игрового периода.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-9	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	УК ОС-9.2	Способность использовать экономические знания для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта.
ПКс-4.3.2	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.3.2	Способность овладеть навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда для эффективного использования персонала предприятия. .

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
УК ОС-9.2	Владение навыками использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта	В полном объеме владеет навыками использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания. Устное собеседование Тестирование Практическое задание
ПКс-4.3.2	Владеет навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда с учетом эффективного использования персонала предприятия. .	В полном объеме владеет навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда для эффективного использования персонала предприятия. .	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания. Устное собеседование Тестирование Практическое задание

4.3.2. Типовые оценочные средства
Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Раскрыть содержание и характер труда с указанием роли труда в развитии человека и общества и дать классификацию видов труда.
2. Охарактеризовать структуру человеческого капитала с указанием методов оценки стоимости человеческого капитала
3. Охарактеризовать основные компоненты трудового потенциала с раскрытием показателей характеризующих трудовой потенциал предприятия с указанием методики расчета трудового потенциала предприятия.
4. Раскрыть пути и факторы эффективного использования трудовых ресурсов общества с применением методик расчета эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (организации).
5. Охарактеризовать все категории персонала и дать показатели численности..

6. Раскрыть производительность труда как основной показатель использования трудовых ресурсов предприятия. Назвать и охарактеризовать факторы и резервы роста производительности труда на предприятии с применением методик расчета производительности труда.

7. Назвать принципы организации трудовых процессов с указанием на методы изучения трудовых процессов и их классификацию. Охарактеризовать рабочее время и дать его классификацию с указанием методик расчета затрат рабочего времени.

8. Раскрыть виды норм труда: норма времени, норма выработки, норма обслуживания, норматив численности, норма управляемости, нормированное задание. Функции норм труда и их роль в управлении производством.

9. Показать суммарные (опытно-статистические) методы нормирования труда, применяемые на предприятиях. Раскрыть общие подходы к организации и нормированию труда.

10. Охарактеризовать организацию работы по совершенствованию нормирования труда на предприятии с использованием нормативных материалов для нормирования труда, используемые на предприятии.

11. Назвать системы оплаты труда персонала с выделением ее функции и принципов организации с характеристикой номинальной, реальной и минимальной заработной платы.

12. Раскрыть суть сдельной и повременной форма оплаты труда и моделей оплаты труда: тарифная система и бестарифный подход.

13. Показать структуру заработной платы с характеристикой методик расчета заработной платы предприятия.

14. Назвать премиальные системы с раскрытием их сущности и характеристик показателей премирования. Выбор порядка и методики разработки.

15. Определить уровень жизни населения. Прожиточный минимум. Бюджет прожиточного минимума. Влияние изменений в стоимости жизни на уровень доходов.

16. Выбрать и охарактеризовать стоимость жизни: потребительская корзина и прожиточный минимум. Потребительская корзина. Индекс стоимости жизни. Система социальных гарантий, защиты и поддержки населения.

17. Назвать принципы формирования системы социальных гарантий. Система пенсионного обеспечения. Бедность «традиционная» и «новая». Государственная система социальных выплат и льгот.

18. Раскрыть понятие «социальное партнерств0» с характеристикой принципы социального партнёрства.

19. Раскрыть понятие коллективного договора с указанием роли предпринимательства в регулировании социально-трудовых отношений.

20. Охарактеризовать социальную ответственность организации и дать понятие профсоюзному движению с раскрытием основных задач и функций.

После изучения теоретических вопросов необходимо осуществить самопроверку знаний по тестовым заданиям.

Перечень контента тестов для подготовки к экзамену

Вариант 1.

1) Специализация рабочих мест, дающая возможность применения высокопроизводительного оборудования, обеспечивающая рост производительности труда и повышающая качество продукции, называется …

предметной
технологической
смешанной
универсальной

2) Объем товарной продукции за период составил 100 тыс. единиц продукции, на сумму 150 млн. руб. Среднесписочная численность работников предприятия за данный период составила 50 человек, которые за период отработали – 60 тыс. чел.-час. Выработка на одного рабочего, рассчитанная натуральным методом, составит _____ ед./чел.

2000

3000

1667

2500

3) При _____ рабочего дня устанавливаются затраты времени на все виды работ и перерывы, которые наблюдались в течение определенного времени.

фотографии

хронометраже

фотохронометраже

нормировании

4) Сдельную форму оплаты труда целесообразно применять при …

наличии реальных возможностей увеличения выработки продукции при сокращении затрат времени на единицу продукции

строго регламентированных, аппаратурных, автоматизированных производствах, где рабочий не может влиять на технологическое время

высоких требованиях к качеству продукции, которые непосредственно зависят от рабочих

возможности увеличения выработки продукции на рабочем месте, не требующейся в таких количествах производству

5) К показателям эффективности использования трудовых ресурсов и затрат относится …

выработка

фондоотдача

фондоемкость

фондовооруженность

6) Определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения, называется …

профессией

специальностью

квалификацией

разрядом

7) Отношение численности всех принятых работников за данный период к среднесписочной численности работников за тот же период показывает коэффициент …

оборота по приему

оборота по выбытию

текучести кадров

общего оборота

8) В фонд оплаты труда не включаются …

премии из фонда материального поощрения

надбавки

доплаты

денежные выплаты по сдельным расценкам

9) Не существует _____ метода определения выработки.

затратного

натурального

стоимостного

трудового

10) Анализ затрат труда вспомогательных рабочих проводится на основании расчета трудоемкости …

обслуживания производства

продукции

управления производством

технологических процессов

11) Заработная плата рабочего за плановый объем выполненной работы составляет 10000 руб. Рабочий сдельщик выполнил плановое задание на 110%. На предприятии предусмотрено премирование: за каждый процент перевыполнения плана начисляется 2% премии. Сдельная расценка за единицу продукции установлена 10 руб. Общий заработок работника за месяц, рассчитанный по сдельной премиальной системе, составит ____ руб.

13200

11000

15200

10000

12) Среднесписочная численность работников предприятия за год составила 600 человек. В течение года уволилось по собственному желанию 37 человек, уволено за нарушение трудовой дисциплины 5 человек, ушли на пенсию 11 человек, поступили в учебные заведения 13 человек, переведены на другие должности и в другие подразделения предприятия 30 человек. Коэффициент текучести кадров составит …

0,07

0,11

0,16

0,09

Вариант 2.

1. Найти процент изменения нормы выработки при снижении нормы времени на 5% (округлить до десятых)

а) 4,3 %

б) 5,3 %

в) 3,3 %

г) 5,5 %

2.Определить процент снижения нормы времени при повышении нормы выработки на 15 % (округлить до десятых)

а) 13 %

б) 14,1 %

в) 16,7 %

г) 14,9 %

3.Найти процент изменения нормы выработки при снижении нормы времени на 30 % (округлить до десятых)

а) 32,9 %

б) 29,9 %

в) 30,9 %

г) 42,9 %

4.Определить процент снижения нормы времени при повышении нормы выработки на 12 % (округлить до десятых)

а) 10,7 %

б) 11,7 %

в) 12,7 %

г) 13,7 %

5. Найти процент изменения нормы выработки при снижении нормы времени на 19,5 % (округлить до десятых)

а) 19,4 %
б) 34,2 %
в) 24,2 %
г) 22,2 %

6. Сумма затрат рабочего времени всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия
а) полная трудоемкость
б) производственная трудоемкость
в) трудоемкость управления производством
г) суммарный фонд затрат

Вариант 3.

1. Наемные работники относятся к следующему элементу рынка труда:
а) субъектам
б) объектам
в) инфраструктура
г) механизм рынка труда

2. Если гражданин не имеет работы и заработка, это является (.....) условием для отнесения его к категории безработных
а) необходимым
б) достаточным
в) необходимым и достаточным

3.Приоритетным направлением в процессе эффективного функционирования современного рынка труда является:
а) гибкость
б) ориентация на внешний рынок труда
в) ориентация на внутренний рынок труда
г) сегментация
д) снижение объемов скрытого рынка труда

4. Целью государственной политики в области занятости не является (3 ответа):
а) обеспечение полной, эффективной и свободно избранной занятости
б) изучение рынка труда
в) достижение международных стандартов в области качества жизни
г) социальное страхование безработных

5. Механизм рынка труда включает
а) спрос и предложение труда
б) цена труда
в) конкуренция
г) все ответы верны

6. Рынок труда, ориентированный на территориальное движение рабочей силы
а) модель рынка труда США
б) японская модель рынка труда
в) шведская модель
г) российская модель рынка труда

7. Рынок труда, ориентированный на внутрифирменное движение работников
а) модель рынка труда США
б) японская модель рынка труда
в) шведская модель
г) российская модель рынка труда

8. Наиболее активная политика занятости проводится в условиях:
а) модели рынка труда США

б) японской модели рынка труда
в) шведской модели
г) российской модели рынка труда
9. Нестандартные формы занятости
а) работа неполный рабочий день
б) временная занятость
в) надомный труд
г) деление рабочих мест
д) все ответы верны
10. Дополнительная форма использования рабочей силы вовлеченного в трудовую деятельность работника
а) вторичная занятость
б) безработица
в) первичная занятость
г) расширение трудовых функций

После прохождения самопроверки необходимо перейти к выполнению к практико-ориентированных заданий.

Перечень практико-ориентированных задач для подготовки к экзамену

Задача 1. Определить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год есть такие данные:

- численность населения трудоспособного возраста на начало года – 70 млн. чел.;
- численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,2 млн. чел.;
- численность молодежи, достигшей в текущем году трудоспособного возраста – 2 млн. чел.;
- численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,6 млн. чел.

Задача 2. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

Задача 3. В годовом плане предприятия установлены следующие показатели:

Показатель	Отчетный период	Плановый период
Выпуск продукции, тыс. руб.	500 000	550 000
Выработка продукции на одного рабочего, руб.	125 000	135 000

Определить прирост объема производства за счет роста производительности труда и числа работников.

Задача 4. В цехе имеется 250 единиц оборудования. В плановом году их количество увеличивается на 15%. Дежурный слесарь обслуживает 20 единиц. На плановый период норма обслуживания повышается на 10%. Завод работает в 2 смены. В плановом балансе рабочего времени невыходы рабочих по всем причинам составляют 12%. Определить плановую численность дежурных слесарей.

Задача 5. Определить выполнение норм выработки по трудоемкости и выработке, если изготовлено за смену 140 деталей при норме выработки 130 деталей, на изготовление партии по нормам требуется 53 чел.-ч., а затрачено 57 чел.-ч.

При подготовке к экзамену необходимо изучить рекомендованную учебную литературу и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Перечень тем для выполнения контрольных работ

1.Труд как основа жизнедеятельности. Трудовой потенциал общества

2.Рынок труда: понятие и взаимосвязь с воспроизводством рабочей силы. Модели рынка труда. Особенности функционирования рынка труда.

3.Особенности российского рынка труда. Методы, используемые государством для регулирования рынка труда

4.Занятость и безработица. Причины и социально-экономические последствия безработицы в России. Государственная политика занятости.

5.Конкуренция и мобильность на рынке труда. Влияние трудовой мобильности на формирование рынка труда (на примере Российской Федерации или Архангельской области).

6.Влияние демографической ситуации на формирование рынка труда (на примере Российской Федерации или Архангельской области).

7.Источники формирования и структура доходов населения. Особенности распределения доходов в современной России.

8.Качество и уровень жизни населения. Проблемы и перспективы повышения эффективности государственной социальной политики в России.

9.Пути преобразования системы социальной защиты населения России. Экономика социального и пенсионного страхования.

10.Трудовые ресурсы и трудовой потенциал как источники труда. Движение и использование трудовых ресурсов.

11.Россия и международная миграция трудовых ресурсов. Роль Федеральной миграционной службы в регулировании рынка труда.

12.Социальное партнерство в трудовой сфере. Концепция «трехстороннего сотрудничества». Роль профсоюзов в выражении интересов работников.Специфика российских условий.

13.Производительность и эффективность труда. Показатели, факторы и условия изменения производительности труда. Анализ влияния условий труда на его производительность.

14.Основы организации и регулирования оплаты труда на предприятии. Особенности оплаты труда в различных секторах российской экономики

15.Анализ и прогнозирование трудовых показателей на предприятии. Структура и состав работников предприятия. Эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии.

16.Сущность и значение организации труда на предприятии. Разновидности форм организации труда и направления их совершенствования.

17.Роль нормирования труда в развитии и обеспечении конкурентоспособности организаций, предприятий. Значение нормирования труда в решении экономических и социальных задач в условиях рыночной экономики.

18.Коллективный договор и его значение в экономико-правовом регулировании труда и заработной платы на предприятиях.

19.Инвестиции в образование и профессионально-квалификационное развитие рабочей силы.

20.Роль Международной организациитруда (МОТ) в разработке программ занятости и преодолении безработицыТребования к оформлению:в контрольной работе обязательно должно быть содержаниес указанием номеров страниц, введениес

обоснованием актуальности темы и заключение с выводами по рассмотренным вопросам, список литературы.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Показатель оценивания	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**
Владение навыками использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта Владеет навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда с учетом эффективного использования персонала предприятия. .	В полном объеме владеет навыками использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта В полном объеме владеет навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда с учетом эффективного использования персонала предприятия. *.Достигнут высокий уровень формирования компетенции.*	Отлично
	Студент с незначительным замечаниями самостоятельно владеет навыками использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта С незначительными замечаниями владеет навыками применения экономических законов в области организации и оплаты труда с учетом эффективного использования персонала предприятия. *.Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции*	Хорошо
	Демонстрирует фрагментарные навыки использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта Демонстрирует фрагментарные навыки применения экономических законов в области организации и оплаты труда с учетом эффективного использования персонала предприятия. *Достигнут пороговый уровень формирования компетенции*	Удовлетворительно
	Отсутствуют навыки использования экономических знаний для анализа рынка труда и оценки эффективности ресурсного обеспечения деятельности хозяйствующего субъекта Отсутствуют навыки применения экономических законов в области организации и оплаты труда с учетом эффективного использования персонала	Неудовлетворительно

	предприятия. *Компетенции не сформированы*	

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам дисциплины. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

После изучения теоретических вопросов необходимо осуществить самопроверку знаний по тестовым заданиям.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 3 задания:

1) Теоретический вопрос.
2) Тестовое задание
2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности

понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний. Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для экзамена.

Билет №1

1) Теоретический вопрос: Сущность и структура человеческого капитала

2) Выполнение тестового задания

1. Государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы - это:

а) конкуренция на рынке труда

+б) инфраструктура рынка труда

в) рыночный механизм рынка труда

г) нет верного ответа

2.Приоритетный вид профессионального обучения работников в России в условиях структурной перестройки экономики:

+ а) переподготовка

б) первоначальная подготовка

в) получение высшего профессионального образования

г) обучение вторым и смежным профессиям

3. Условия обеспечения полной занятости населения:

а) безработица соответствует естественному уровню

+ б) все трудоспособное население занято трудовой деятельностью

в) заняты все имеющиеся рабочие места

4. Наемные работники относятся к следующему элементу рынка труда:

+ а) субъектам

б) объектам

в) инфраструктура

г) механизм рынка труда

5. Если гражданин не имеет работы и заработка, это является (.....) условием для отнесения его к категории безработных

+а) необходимым

б) достаточным

в) необходимым и достаточным

6.Приоритетным направлением в процессе эффективного функционирования современного рынка труда является:

+а) гибкость

б) ориентация на внешний рынок труда

в) ориентация на внутренний рынок труда

г) сегментация

д) снижение объемов скрытого рынка труда

7. Целью государственной политики в области занятости не является (3 ответа):

а) обеспечение полной, эффективной и свободно избранной занятости

+б) изучение рынка труда

+в) достижение международных стандартов в области качества жизни

+г) социальное страхование безработных

8. Механизм рынка труда включает

а) спрос и предложение труда

б) цена труда

в) конкуренция

+г) все ответы верны

9. Рынок труда, ориентированный на территориальное движение рабочей силы

+а) модель рынка труда США

б) японская модель рынка труда

в) шведская модель

г) российская модель рынка труда

10. Рынок труда, ориентированный на внутрифирменное движение работников

а) модель рынка труда США

+б) японская модель рынка труда

в) шведская модель

г) российская модель рынка труда

3) Выполнение практико-ориентированного задания

Рабочий-сдельщик 4-го разряда (часовая тарифная ставка 5 руб. 39 коп.) изготовил за 8-часовую смену 35 изделий при норме времени на одно изделие 15 мин. Работа тарифицируется по 5-му разряду (часовая тарифная ставка 6 руб. 70 коп.). Определить процент выполнения норм, сдельную зарплату и удельный вес тарифа в сдельном заработке.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины «Экономика труда» предполагает работу обучающихся на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа), в процессе самостоятельной работы обучающихся, а также в процессе подготовке курсовой работы.

Затраты времени на освоение дисциплины в целом и по отдельным темам отражены в разделе 3 настоящей программы. В этом же разделе отражены основные виды контроля текущей успеваемости обучающихся и форма промежуточной аттестации. Как правило, объем контактной работы с преподавателем у обучающихся очной формы обучения выше, в то время как обучающиеся заочной формы обучения имеют больший объем времени для самостоятельной работы. В соответствии с этим в разделе 3 программы отражены различные формы контроля текущей успеваемости обучающихся..

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для самостоятельного изучения;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной

подготовке;

– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия семинарского типа проводятся с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к практическим занятиям обучающегося заключается в следующем:

– внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– выпишите основные термины;

– ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

«Business Battle» - это имитационная игра по стратегии и управлению бизнесом. Имитационная игра симулирует реальный бизнес-процесс: несколько виртуальных компаний, управляемых разными командами участников, конкурируют друг с другом на одном и том же рынке. В ходе игры обучающиеся занимают позицию высшего управленческого звена одной из компаний, которая производит 3 типа потребительских товаров и продает их на глобальном рынке. Цель команды участников – максимизация инвестиционной привлекательности компании.

В основе игры лежит комплексная экономическая модель, реализованная в виде компьютерной программы. Функции компьютерной модели:

- обработка решений, принятых командами-участницами,
- моделирование деятельности разных отделов компании,
- моделирование конкуренции на рынках,
- расчет и оценка результатов деятельности компаний на рынке.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий* (практические задачи). Практические задачи предполагают разбор и анализ конкретной проблемной ситуации с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;

– перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;

– тематическими планами лекций, практических занятий;

– контрольными мероприятиями;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными

ресурсами;

– перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучающегося должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание контрольной работы

Контрольная работа является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема Контрольная работа выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых

пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 10 стр. до 15 стр выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовке докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях.

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине «Экономика труда» следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Исторические предпосылки развития экономики труда.
2. Понятие и процесс труда.
3. Содержание и характер труда.
4. Классификация видов труда.
5. Роль труда в развитии человека и общества.
6. Понятие трудового потенциала.
7. Компоненты трудового потенциала.
8. Понятие трудовых ресурсов предприятия.
9. Факторы эффективного использования трудовых ресурсов общества.
10. Формирование, распределение и использование трудовых ресурсов.
11. Разделение труда на предприятии.

12. Показатели экономической эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.
13. Факторы, влияющие на производительность труда на предприятии.
14. Резервы повышения производительности труда
15. Нормативное регулирование труда в современной России.
16. Понятие трудового, производственного и технологического процесса.
17. Классификация трудового процесса.
18. Структура трудового процесса предприятия.
19. Принципы организации рудовых процессов.
20. Роль нормирования труда на предприятии.
21. Классификация видов норм труда.
22. Функции норм труда и их роль в управлении производством.
23. Методы нормирования труда, применяемые на предприятиях.
24. Нормативные материалы для нормирования труда, используемые на предприятии.
25. Понятие оплаты труда персонала.
26. Виды заработной платы.
27. Функции заработной платы.
28. Принципы организации оплаты труда.
29. Государственное регулирование оплаты труда.
30. Формы и системы оплаты труда.
31. Модели оплаты труда: тарифная система и бестарифный подход.
32. Особенности оплаты труда различных категорий персонал
33. Понятие качества и уровня жизни.
34. Характеристика прожиточного минимума.
35. Индекс стоимости жизни.
36. Система социальных гарантий, защиты и поддержки населения.
37. Система пенсионного обеспечения..
38. Государственная система социальных выплат и льгот.
39. Бедность «традиционная» и «новая».
40. Понятие и значение социального партнёрства.
41. Роль предпринимательства в регулировании социально-трудовых отношений.
42. Социальная ответственность организации.
43. Профсоюзные движения: основные задачи и функции.
44. Роль государства в системе социального партнёрства.
45. Национальные стандарты регулирования социально-трудовых отношений.
46. Международный уровень управления трудом.
47. Сферы деятельность МОТ.
48. Роль МОТ в разработке программ занятости и продавливании безработицы.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 521 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18017-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/534146

2. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 387 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510823

3. Экономика труда : учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/515188

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Мокий, М.С. Экономика фирмы : учебник и практикум для бакалавров / под. ред. М.С. Мокия. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 335 с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс. С. 213-230

2. Оплата труда персонала : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06670-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450449.

3. Чалдаева, Л.А, Шаркова, А.В. Экономика организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Л.А. Чалдаевой, А.В. Шарковой. – М. : Издательство Юрайт, 339 с. – Серия : Бакалавр. Академический курс

4. Щипанова Д.Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Щипанова Д.Г., Мелкумова М.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский гуманитарный университет, 2022.— 192 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/39704.— ЭБС «IPRbooks»

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 14.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http:// htwww.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ_(ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 20.04.2023) (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
5. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»: Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 No 39362). Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

Нормативные акты целесообразно использовать из системы «Гарант» с дополнениями и изменениями на день обращения к их текстам.

6.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
5. Поисковая система - http://www.rambler.ru.
6. Поисковая система - http://www.yandex.ru.
7. Гарант - http://base.garant.ru/.

6.5. Иные источники

1. Журнал «Вопросы экономики».
2. Журнал «Российский экономический журнал».
3. Газета «Российская Газета».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного и практического типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду. Для проведения лабораторных занятий используется лаборатория социально-экономических исследований, для курсовой работы предназначена лаборатория курсового проектирования.

Библиотека, имеющая рабочие места для обучающихся, оснащённые компьютерами с доступом к базам данных и Интернету.

В качестве программного обеспечения учебного процесса используются:

– Операционные системы семейства Windows;

– Набор стандартных программ Windows;

– Информационно-правовые базы данных («Гарант»);

– Ресурсы сети Интернет.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности

(код и наименование дисциплины)

по направлению подготовки
38.03.02.Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
профиль

Бакалавр
квалификация (степень) выпускника

Очно-заочная, заочная
форма обучения

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента, доцент Аботина М.Н.
(ученое звание, ученая степень, должность) (Ф.И.О)

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента, доцент Пророкова Е.А.
((ученая степень и(или) ученое звание, должность *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук , доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и(или) ученое звание, должность* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..……. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО ……..… 4
3. Содержание и структура дисциплины ….……... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине ……..… 8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 41
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине …… 45

   6.1. Основная литература…….……...……...…… 45

   6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы …….……...…...……...…..… 46

   6.3. Нормативные правовые документы…….……..……. 47

   6.4. Интернет-ресурсы…….....… 47

   6.5. Иные источники…….……....… 47
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...… 47

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.4	способность анализировать и организовывать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрировать процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по организации туда и оплаты труда персонала / Е/01.6 организация труда персонала; Е/02.6 организация оплаты труда персонала; Е/03.6 администрирование процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.4	на уровне знаний: - системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала
		на уровне умений: - применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; - разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; - анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации; - анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала
		на уровне навыков: - анализировать и организовывать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрировать процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.ОД.12 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности» относится к обязательной части ОП ВО.

Дисциплина Б1.В.ОД.12 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности» изучается на заочной форме обучения – на 3 курсе.

Общая трудоемкость дисциплины: 5 з.е. (180 час. - в академических часах / 135

часов - в астрономических часах).

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: в академических часах - 38, в астрономических часах – 28,5; на самостоятельную работу в академических часах- 106, в астрономических часах – 79,5.

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: в академических часах - 22, в астрономических часах – 16,5; на самостоятельную работу в академических часах- 149, в астрономических часах – 111,75.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Освоение дисциплины опирается на необходимый объем теоретических знаний в области дисциплин: организация работы службы управления персоналом и документационное обеспечение управления персоналом.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен и контрольная работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
1	Сущность мотивации и стимулирования труда	17	2		2		13	Д, О, З, Т
2	Теоретические основы мотивации труда	22	4		4		14	
3	Концепция личных издержек	17	2		2		13	Д, О, З, Т
4	Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда	17	2		2		13	
5	Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда	17	2		2		13	Д, О, З, Т
6	Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени	17	2		2		13	
7	Правовые основы стимулирования труда	17	2		2		13	Д, О, Т
8	Создание системы мотивации труда	18	2		2		14	Д, О, З, Т
	Консультация	2	-		-	2	-	
	Промежуточная аттестация	**36**	-		-	36	-	**экзамен, контр. работа**
	Всего академических часов	**180**	**18**		**18**	**38**	**106**	
	Всего астрономических часов	**135**	**13,5**		**13,5**	**28,5**	**79,5**	

№ п/п	Наименование разделов, тем		Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1	Сущность мотивации и стимулирования труда	42	2		2		18	Д, О, З, Т
2	Теоретические основы мотивации труда						20	
3	Концепция личных издержек.	40	2		2		18	Д, О, З, Т
4	Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда						18	
5	Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда	22	2		2		18	Д, О, З, Т
6	Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени	41	2		2		18	Д, О, З, Т
7	Правовые основы стимулирования труда						19	Д, О, Т
8	Создание системы мотивации труда	24	2		2		20	Д, О, З, Т
	Консультация	2	-		-	2	-	
	Промежуточная аттестация	**9**				**9**		**Экзамен, контр. работа**
	Всего академических часов	**180**	**10**		**10**	**11**	**149**	
	Всего астрономических часов	**135**	**7,5**		**7,5**	**8,25**	**111, 75**	

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад / сообщение (Д), задание в рамках темы (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования труда

Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда. Цели мотивации. Субъект и объект мотивации. Человеческий капитал и его элементы. Факторы и общая схема мотивации. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра-интровертивность, невротизм, типы личности), компетентность. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.

Тема 2. Теоретические основы мотивации труда

Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации. Теория Маслоу, теория двух групп факторов Герцберга, Х-, У-теория Мак-Грегора, модель Л. Портера – Э. Лоулера, типологическая модель Герчикова; теория ожиданий Врума, теория справедливости Стейси Адамса, сбалансированная система показателей Рамперсада, диспозиционная модель Ядова, .

Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

Тема 3. Концепция личных издержек.

Удовлетворенность как базовая цель поведения. Понятие личных издержек. Классификация личных издержек. Личные материальные издержки. Издержки дискомфорта. Методика оценки уровня личных издержек. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

Тема 4. Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда

Материальное и нематериальное стимулирование труда. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная). Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.

Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тема 5. Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда

Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы; Контроль и оценка работы; Управление рабочим временем и отдыхом). Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. Система управления карьерой. Система наделения полномочиями и ответственностью. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.). Мотивационные факторы обучения и развития.

Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тема 6. Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени

Сцепление мотивирующих факторов. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами. Генезис мотивирующих факторов во времени. Демотивация. Причины демотивации труда. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». Изменение относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека. Проблема справедливости. Рутинизация деятельности и ее последствия.

Тема 7. Правовые основы стимулирования труда

Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда. Ограничения, связанные с материальным стимулированием. Компенсационные и гарантируемые обязательства. Ограничения на режим труда и отдыха. Ограничения дисциплинарного характера.

Тема 8. Создание системы мотивации труда

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации. Последовательность разработки системы стимулирования. Определение целей и идеологии организации. Исследование и оценка работы. Определение системы показателей достижения целей организации. Составление должностных инструкций для целей стимулирования. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах. Анализ личных издержек персонала. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью). Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра условий работы. Оценка эффективности системы стимулирования.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.12 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: устный опрос, доклады / сообщения, задание в рамках темы, тестирование.
- при проверке самостоятельной работы студента: задание в рамках темы.

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме с учетом выполнения проблемного вопроса и тестового задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1. Сущность мотивации и стимулирования труда

Вопросы к обсуждению:

1. Человеческий капитал и его элементы.
2. Место мотивации и стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами.
3. Понятие мотивации и стимулирования труда.
4. Цели мотивации. Субъект и объект мотивации.
5. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
6. Мотивация и стимулирование труда.

7. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра- интровертивность, невротизм, типы личности), компетентность. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.
8. Факторы и общая схема мотивации.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда.
2. Человеческий капитал и его элементы.
3. Факторы и общая схема мотивации.
4. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристика индивида (экстра-интровертивность, невротизм, типы личности), компетентность.
5. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.
6. Состояние систем мотивации в современной России и за рубежом.

Практико-ориентированное задание

Письменная работа (эссе).

Письменная работа (эссе), посвященная проблемам системного осмысления мотивации и стимулирования труда.

Примеры вариантов названия:

- Усиливается ли принуждение к труду в современной России?
- Снижение ценности труда в обществе как социальное явление. Как с этим бороться на уровне организации?
- Может ли мотивировать сотрудника угроза увольнения?
- Влияние экономической нестабильности на трудовую мотивацию.

Методические указания

Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется изучение материалов по этой теме.

Тесты по теме 1

1. Интренсивная мотивация – это:

А) образование мотива к интенсивной деятельности;

Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;

В) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;

Г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

2. Невротизм – черта поведения, которая:

А) легко поддается изменению в зависимости от ситуации;

Б) легко поддается изменению в зависимости от возраста человека;

В) является стабильной во времени;

Г) проявляется только у экстравертов.

3. Найдите соответствие между типом темперамента и его описанием:

А Сангвиник	Человек с неустойчивым поведением, погруженный в свой внутренний мир.
Б Холерик	Человек с неуравновешенным характером, проявляющий открытый интерес к внешней среде и своему окружению.
В Меланхолик	Спокойный человек, не проявляющий большого интереса к внешнему миру и общению.

Г Флегматик	Уверенный в себе человек, открытый для общения.

4. Ценность, в рамках разработки систем мотивации и стимулирования труда, следует рассматривать прежде всего в смысле:

А) общественной ценности;

Б) предметно воплощенной ценности;

В) личной ценности;

Г) общемировой ценности.

5. Отметьте неверное утверждение о генезисе ценностей:

А) при возникновении ценности, основанной на вере, удовлетворенность возникает в результате поведения человека в соответствии с «системой должного»;

Б) удовлетворенность может возникать «в результате неоднократно испытываемого и гарантируемого удовольствия от реализации мотива, который постепенно преобразуется в ценность;

В) возникновение ценности может быть связано с испытываемой удовлетворенностью от достижения преследуемых целей или способов выполнения действий;

Г) ценность не может возникать без постоянного подтверждения того, что следуя ей человек должен получать удовлетворение от деятельности.

6. Выберите наиболее точный ответ. Когнитивный диссонанс представляет собой ситуацию, при которой:

А) человек сталкивается с непреодолимо большим объемом информации, воспринять которую он не в состоянии;

Б) внешний поток информации является недоступным для обработки в связи с ограниченными когнитивными способностями человека;

В) фактически удовлетворенная потребность не ощущается удовлетворенной в результате запаздывания реакции со стороны органов чувств и эмоций;

Г) происходит столкновение противоположно направленных интересов, ценностей, знаний.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Теоретические основы мотивации труда

Вопросы к обсуждению:

- Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации.
- Теория Маслоу, теория двух групп факторов Херцберга, Х-, Утеория Мак-Грегора, модель Л. Портера – Э. Лоулера, типологическая модель Герчикова; теория ожиданий Врума, теория справедливости Стейси Адамса, сбалансированная система показателей Рамперсада, диспозиционная модель Ядова.
- Эмпирические исследования: Хоторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу
3. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга
4. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории МакГрегора
5. Основные положения, достоинства и недостатки модели Л. Портера – Э. Лоулера
6. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова
7. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Стейси Адамса

8. Основные положения, достоинства и недостатки сбалансированной системы показателей Рамперсада.

9. Основные положения, достоинства и недостатки диспозиционной модели Ядова.

10. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

Тесты по теме 2

1. Идеи о важности нормирования и организации труда впервые были высказаны представителями _____ теорий мотивации:

А) процессуальных;

Б) содержательных;

В) традиционных;

Г) эконометрических.

2. В основе какой, из представленных ниже, мотивационных концепций одним из главных элементов является потребность властвования, под которой понимается «стремление человека контролировать людей, ресурсы и процессы, протекающие в его окружении»:

А) системы сбалансированных показателей Рамперсада;

Б) типологической модели Герчикова;

В) трехфакторной модели Мак-Клелланда;

Г) диспозиционной теории Ядова.

3. К процессуальным теориям мотивации не относится:

А) модель Портера-Лоулера;

Б) трехфакторная модель Мак-Клелланда;

В) теория справедливости С. Адамса;

Г) теория ожиданий Врума.

4. «Мотиваторы» в теории Герцберга в отличие от «гигиенических факторов»:

А) связаны, прежде всего, с комфортностью условий труда работников;

Б) являются факторами, которые способны привести к формированию мотивации к работе;

В) главным образом описывают возможности достижения целей самореализации;

Г) могут повлиять на эмоциональное состояние работника.

5. Инструментальная мотивация характеризуется:

А) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;

Б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;

В) первоочередностью материальных интересов работника;

Г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

Практико-ориентированное задание: анализ практики мотивирования персонала в конкретной организации[1].

Компания «Гардиан»: там, где слова важнее бумаги

Продукция стекольной компании «Гардиан» известна по всему миру. Основное преимущество ее состоит не только в инновационных решениях, качественной продукции, высоком уровне сервиса, но и в скорости принятия решений, что оставляет далеко позади конкурентов. Для того чтобы контролировать всю производственную систему компании и идти в ногу со временем, нужен дисциплинированный и ответственный персонал, нужны профессионалы, ориентированные на результат, мотивированные, креативные и гибкие.

[1] http://planetahr.ru/publication/4933

Об особенностях работы в компании, о том, что предлагается успешным кандидатам, вы узнаете в интервью с генеральным директором ООО «Гардиан Стекло Сервисиз» **Яношем Эдьюдом**, генеральным директором ООО «Гардиан Стекло Рязань» **Андреем Стольным** и генеральным директором ООО «Гардиан Стекло Ростов» **Иштваном Багди.**

– Каких людей вы хотели бы видеть в качестве кандидатов на позиции в компании «Гардиан»?

– Янош: Рынок стекла, на котором мы работаем, относится к высококонкурентной сфере бизнеса. Наша задача заключается в том, чтобы предоставить клиентам максимально высокое качество сервиса. Для этого необходимо очень серьезно контролировать всю производственную систему компании и набирать дисциплинированный и ответственный персонал. Однако этого недостаточно. Нам нужны профессионалы, ориентированные на результат, мотивированные, креативные и гибкие.

– Иштван: Мой российский опыт пока невелик, поэтому пока я не могу объективно судить о плюсах и минусах местных специалистов. Тем не менее отмечу, что уже сейчас заметен высокий уровень образования инженеров. Единственный недостаток, который я бы выделил, это нежелание брать на себя ответственность.

– Кто нужен компании «Гардиан» более всего – управленцы или инженеры?

– Янош: Мы ищем и тех, и других. Нельзя сказать, что одни нужнее других, поскольку всегда есть пересечение между этими направлениями. Важно отметить, что в «Гардиан» все специалисты, даже начального уровня, должны быть ориентированы на результат. Дело в том, что все категории сотрудников – от технологов до инженеров – ведут переговоры, участвуют в обсуждении условий с подрядчиками и партнерами. Следовательно, критически необходимо, чтобы у них было понимание того, как работает бизнес. Ежедневно мы транслируем нашим сотрудникам одну простую мысль: «Каждый шаг, который мы делаем на работе, имеет отношение к бизнесу».

– То есть компания нуждается в инженерах, знающих толк в бизнесе, и бизнесменах, разбирающихся в технических аспектах производства?

– Янош: Требуются люди, готовые одновременно работать с высокотехнологичным оборудованием и понимать задачи бизнеса. Мы ценим высококвалифицированных специалистов, однако на первый план выходит отношение сотрудника к компании и к коллегам. Наш бизнес четко выстроен, и мы открыты перед персоналом, которому предоставляем всю информацию о себе. Неслучайно, что еще до начала работы мы даем возможность познакомиться с внутренней культурой и локальными нормативными актами «Гардиан». Хочу отметить, что мы полностью придерживаемся норм законодательства, в том числе трудового, поэтому условия, гарантированные при трудоустройстве, соблюдаются нами до конца. Взамен же мы ждем лояльности работника и рассчитываем на долгосрочное сотрудничество.

– Какую мысль вы хотели бы донести до ваших потенциальных соискателей?

– Янош: Хотел бы озвучить наш посыл людям, которые стремятся работать в «Гардиан»: «Вы должны быть борцами!» В первую очередь, нам важна квалификация, а ее у многих соискателей не хватает. Поэтому старайтесь постоянно развивать свой профессионализм. Нужно надеяться не на государство, а на себя. Сегодня на рынке труда много проблем, но в ближайшее время их будет еще больше. Через несколько лет будет очень трудно найти высококвалифицированных работников, особенно с учетом того, что высока доля людей, задействованных в неэффективном производстве. Нужна революция не только в экономике, но и в обществе, которая позволила бы изменить отношение к производству.

– Что касается молодых специалистов… Нужны ли компании люди без опыта?

– Янош: «Гардиан» – очень «молодая» компания с точки зрения возраста персонала. На нашем высокотехнологичном современном оборудовании работают

молодые люди, в том числе вчерашние выпускники, у которых практический опыт насчитывает всего несколько месяцев.

– А что важнее: оценки во время учебы или личные качества?

– Янош: Личные качества важны в первую очередь, однако и на оценки мы обращаем внимание. Не могу не вспомнить о случае, произошедшем со мной после окончания института, когда я пришел работать на производство. В первый день работы наставник-супервайзер сказал мне следующее: «Янош, ты пока инженер лишь на бумаге. А вот настоящим ты сможешь стать в тот день, когда к тебе подойдут рабочие и попросят решить проблему. И если ты с ней справишься, то можешь сказать, что становишься инженером». Нам важно, как человек учился. Качество диплома говорит о многом: например, «красный» – свидетельствует о кропотливом отношении к учебе и отличных знаниях.

– Расскажите о вступительном собеседовании в «Гардиан».

– Янош: Кандидата ждет сложное собеседование в компании: ему предстоит не менее четырех-пяти интервью с представителями разного уровня и направлений. Иногда, если позиция очень ответственная, проводится повторное собеседование на том же уровне. Часто задаем нестандартные вопросы, потому что нам важно увидеть, как человек реагирует на разные ситуации, насколько стабильны его знания. Самое главное – понять мотивацию кандидата, выяснить, хочет ли он развиваться профессионально или в качестве лидера. Когда речь заходит о карьере, мы всегда задаем вопросы: «А что вы готовы инвестировать в компанию и свою карьеру? Кем хотите быть через пять-десять лет, причем необязательно в нашей компании?» Как ни странно, некоторые соискатели начинают задумываться о таких вещах, лишь придя на собеседование в «Гардиан».

– Почему собеседование в «Гардиан» выглядит таким сложным и многоуровневым? Что вы хотите получить на выходе?

– Янош: Ответить на вопросы теста или вопросника несложно. Гораздо больше информации дает беседа лицом к лицу, проявляющая особые детали и черты характера кандидата. Столь многоуровневый подход рассчитан на то, чтобы человек, даже подготовившийся заранее, забыл обо всем, к чему готовился, и был предельно откровенен. Хороший бизнес – это долгосрочный бизнес, поэтому мы должны быть открытыми и иногда жесткими с кандидатами. А результаты подбора специалистов последних лет подтверждают нашу правоту: почти двести человек, набранных с начала 2006 года, являются «сердцевиной» и основой бизнеса «Гардиан» по сей день. Текучка среди сотрудников составляет всего пять-шесть процентов.

– Андрей: Действительно, нам важно «выбить» кандидата из состояния подготовленности к интервью. С этой целью я часто задаю соискателям неожиданные, иногда провокационные, вопросы. Цель не в том, чтобы получить ответ, а в том, чтобы смутить человека и добиться откровенности. В «Гардиан» нет места интригам не потому, что мы ангелы, а потому, что у сотрудников нет времени для многочасовых личных разговоров за чашкой кофе (хотя кофе у нас отличный). Суммарно в компании работает не так много сотрудников (меньше, чем у наших конкурентов), поэтому все на виду, и сразу становится ясно, хороший или плохой человек влился в наш коллектив, приносит он пользу или мешает работе.

– Какое значение вы придаете такому качеству специалиста, как инициативность? Известно, что во многих производственных компаниях с опаской относятся к «самодеятельности» инженеров.

– Янош: У каждого сотрудника есть право сделать первый шаг в любом деле. Конечно, мы держим ситуацию под контролем, однако люди могут делать все, что захотят, и несут за это ответственность – это важная особенность нашей компании! Если человек талантлив и у него есть способности плюс ответственное отношение, то ему открываются все пути.

– Расскажите о программе развития сотрудников. Как можно добиться карьерного роста в компании «Гардиан»?

– Янош: Дважды в год мы оцениваем достижения сотрудников. Результаты обсуждаются в ходе свободной беседы: иногда – один на один с сотрудником, иногда – в составе небольшой группы. В итоге разрабатывается индивидуальная программа дальнейшего развития. Все люди разные: бывают застенчивые, но с высоким качеством работы. Мы им стараемся помочь стать более уверенными в себе, рекомендуем быть более инициативными. Случается иногда и противоположный вариант, когда сотрудники переоценивают себя, пытаясь решать подряд все проблемы. Их мы пытаемся немного «притормозить» до тех пор, пока не приобретут должного опыта. Однако мы ценим и тех, и других.

– Андрей: «Гардиан» – молодая, быстро развивающаяся компания, и задача сегодня не оптимизировать бизнес и успокоиться, а продолжать развиваться дальше. В Ростове мы строим второй завод, так что новые люди нам очень нужны. Но следует пояснить одну важную вещь: управленческая иерархия в компании довольно проста. При нашей «плоской» системе управления человек, находящийся на формально низкой позиции, может являться ключевым сотрудником. Поэтому работа в «Гардиан» вряд ли понравится профессиональным карьеристам, которые любят хвастаться перед друзьями очередной должностью и титулом. Компания делает ставку на «горизонтальное» развитие своих сотрудников, их профессиональный рост, получение нового опыта.

– Приведите примеры успешного карьерного роста сотрудников компании.

– Иштван: Я могу привести массу подобных примеров: оператор стал начальником смены или же дорос до начальника отдела. Не только в России, но и в других странах технический специалист становился директором завода «Гардиан». Существуют определенные этапы, которые необходимо пройти молодому специалисту после вуза, чтобы получить опыт в своей области. Со временем он будет изучать бизнес-процессы, происходящие в компании, ее структуру. Затем он окажется перед выбором: если он интересуется технологией, то может стать экспертом в своем деле. В связи с тем, что «Гардиан» является международной компанией, опыт такого специалиста может быть использован в различных сферах деятельности заводов в самых разных странах. Если же у него имеются управленческие навыки, то такой человек может стать руководителем среднего звена, а потом дорасти и до уровня топ-менеджера.

– Как проходит обучение в компании? Чему учат сотрудников «Гардиан»?

– Янош: В компании приняты на вооружение самые разные формы обучения. «Гардиан» – американская компания, и ее корпоративный язык – английский, поэтому сотрудники обязаны посещать курсы английского языка. Что касается профессионального обучения, то оно является необходимостью для инженеров, бухгалтеров, технологов, стремящихся повысить свой уровень. Часто бывает, что сотрудник сам обращается к руководителю, и его направляют на обучение, оплачиваемое компанией. Есть и третий вид обучения – это коммуникационные тренинги и бизнес-образование.

– Предусмотрены ли нематериальные варианты мотивации сотрудников?

– Янош: Работа в стабильной международной компании с хорошим имиджем и репутацией – это уже сильная мотивация! Мы даем возможность талантливому человеку развиваться в компании: не только в Рязани, но и в Ростове, где строится новый завод. Можно попробовать построить карьеру на международном уровне. Есть масса примеров того, как российские специалисты «Гардиан» ездили в другие страны на «сестринские» заводы и помогали своим иностранным коллегам решать сложные задачи.

– Можно ли описать корпоративную культуру компании «Гардиан»? О каких особенностях должны узнать наши читатели?

– Янош: Мы работаем согласно кодексу, который называем «Путь Гардиан». Он является квинтэссенцией духа компании и гласит, что люди – это самое главное. Поэтому мы стараемся избегать бумажной волокиты и бюрократии, способных нарушить режим

ежедневного общения разных категорий сотрудников, и решать вопросы в честной, открытой дискуссии, так как уверены, что действия одного человека могут повлиять на будущее всей компании. Мы гордимся нашей «плоской» организационной структурой: между генеральным директором и рабочим – всего два организационных уровня, что говорит о доверии к работнику низшего уровня. «Обращайтесь с собственностью компании так же, как со своей», – любят повторять в «Гардиан».

– Андрей: Немногие компании могут похвастаться подобной бизнес-философией. И вопрос это не только денежный, хотя мы достойно оплачиваем труд. Работа в «Гардиан» отражает идею сплоченной семьи, и, приходя в компанию, ты становишься ее частью. Сказывается тот факт, что сотрудники в большинстве своем молоды. Многие работают здесь около пяти лет. Все решения, которые мы принимаем ежедневно, по сути своей неформальные. Очень многое зависит от мнения подчиненного, что выгодно отличает нас от компаний «европейского типа», где выстроена жесткая иерархия и каждый знает, до какого предела можно проявлять инициативу.

– Иштван: Мы строим не только заводы, но и структуру, состоящую из людей. В процессе поиска и подбора специалистов мы стараемся комбинировать требования компании с тем, что может предложить тот или иной кандидат. Новые люди могут принести новые идеи. Чем больше стран вовлечено в бизнес «Гардиан», чем больше заводов построено в разных странах, тем больше культурных специфик привносится в саму компанию, обогащая ее и развивая каждого члена команды.

Вопросы:

1. Можно ли считать что в компании «Гардиан» создана система мотивации? Если «да», каковы ее основные элементы?
2. Выводы и положения каких теорий мотивации использованы в практике управления персоналом данной компании?
3. Какие виды стимулирования персонала используются? Как Вы оцениваете их эффективность?
4. Каким образом система мотивации может быть дополнена?

Типовые оценочные материалы по теме 3. Концепция личных издержек.

Вопросы к обсуждению:

- Удовлетворенность как базовая цель поведения.
- Понятие личных издержек.
- Классификация личных издержек.
- Личные материальные издержки.
- Издержки дискомфорта.
- Методика оценки уровня личных издержек.
- Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
- Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
- Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
- Определение целевых функций работников.
- Факторы изменения целей во времени.
- Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Основные положения концепции личных издержек.
2. Личные издержки: понятие и классификация.
3. Методика оценки уровня личных издержек.

4. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.

5. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.

6. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.

7. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени.

8. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

Тесты по теме 3

1. В целом, издержки дискомфорта - это:

А) синоним личных издержек;

Б) рост неудовлетворенности работника из-за некомфортности рабочего места;

В) расходы предприятия по формированию комфортных условий рабочего места;

Г) ограничения возможностей реализации нематериальных интересов человека;

2. Значимость личных издержек – это:

А) синоним величины личных издержек;

Б) показатель того, насколько важными являются данные личные издержки персонала для достижения целей организации;

В) показатель, который говорит о том, какие дополнительные издержки понесет человек, чтобы снизить уровень своих ограничений на одну единицу;

Г) степень важности для человека того или иного вида личных издержек.

3. При увеличении уровня личных издержек, при прочих равных условиях, общая удовлетворенность человека:

А) возрастает ускоряющимся темпом;

Б) возрастает убывающим темпом;

В) снижается ускоряющимся темпом;

Г) снижается убывающим темпом.

4. Если значимость личных материальных издержек для человека ниже чем значимость издержек отдыха, то он:

А) будет стремиться увеличить свой доход и уменьшить свое рабочее время;

Б) будет стремиться увеличить значимость личных материальных издержек путем отказа от свободного времени;

В) будет мотивирован на рост свободного времени даже за счет сокращения заработка;

Г) будет стремиться снизить значимость издержек отдыха, путем увеличения дохода.

5. Уровень издержек самооценки оценен у человека тем же баллом, что и уровень социальных издержек. Исходя из этого, справедливым может быть следующее утверждение о соотнесении значимости этих личных издержек:

А) значимость издержек самооценки и социальных издержек для человека одинакова;

Б) значимость издержек самооценки больше чем значимость для человека социальных издержек;

В) значимость издержек самооценки для человека меньше чем значимость социальных издержек;

Г) не хватает данных для сопоставления значимости личных издержек.

6. При прочих равных условиях, рутинная деятельность со временем приводит (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) к росту издержек самореализации;

Б) к росту личных материальных издержек;

В) к снижению издержек самореализации;

Г) к снижению издержек неопределенности.

Практико-ориентированное задание: роль линейного руководителя в формировании мотивации персонала[2].

Полная потеря слуха

Когда топ-менеджера поражает "звездная болезнь", заносчивость и высокомерие мешают ему слышать не только подчиненных, но и акционеров. Привести его в чувство порой способен лишь серьезный провал.

"Будь проще, и люди к тебе потянутся",— со знанием дела говорит генеральный директор производителя чая Milford Илья Блинов. Однако к прописной истине он пришел нелегким путем. Это теперь он считает русские поговорки источником мудрости для управленцев. Но еще несколько лет назад признавал лишь суровую школу корпорации Mars.

В Mars Блинов проработал семь лет и вырос до менеджера по развитию категории кондитерских изделий. Он отвечал за продажи шоколада на территории России и СНГ, оборот его подразделения рынок составлял около $500 млн. в год. "Mars — структура полуармейская: начальник сказал — все побежали делать",— рассказывает Илья. Школа Mars давала Блинову чувство превосходства, ощущение, что он знает все законы, по которым работает FMCG-. Однако стандарты крупной компании не всегда годятся для небольшого бизнеса. К чему может привести нехватка гибкости и привычка мыслить по шаблону, Блинов прочувствовал на себе.

"Многие люди, только вышедшие из крупных международных корпораций, часто ведут себя высокомерно",— говорит Илья Блинов. Он сам испытал приступ "звездной болезни", когда в 2004 году покинул Mars и получил должность коммерческого, а затем и главного управляющего в компании "Александра и Софья" (производитель вермишели быстрого приготовления). Владелец, вьетнамский бизнесмен, собирался продать компанию, и выходец из Mars, по его замыслу, должен был удвоить ее стоимость.

Топ-менеджеру поставили задачу реструктурировать компанию, сделав ее прозрачной и эффективной, и наладить сбыт в некоторых регионах. В Mars подобные задачи решались с помощью обкатанной технологии: нужно поставить продукт во все возможные точки и поддержать рекламой. Но тут выяснилось, что владелец компании не собирается выделять деньги на рекламную бомбардировку. Раздосадованный Блинов решил серьезно поговорить с боссом.

"Мы жутко ругались, я вел себя неадекватно и заносчиво, разговаривал на повышенных тонах",— вспоминает Илья. Выходцу из Mars, которому предыдущие успехи и новая должность вскружили голову, хотелось во что бы то ни стало доказать свою правоту. "Если компания не поддержит дистрибуцию рекламой, продажи сойдут на нет",— убеждал владельца компании Блинов. В запале ему даже не пришло в голову узнать истинные мотивы акционера. Между тем, как выяснилось позднее, предприниматель планировал вкладывать деньги в высокоприбыльный девелопмент во Вьетнаме, а не в рекламу компании, которую собирался продать. "Я не замечал, что нахожусь в информационном вакууме, не понимал ни мотивов человека, ни его культуры, зато постоянно вскипал и давил",— признает Блинов.

Эффект зеркала

Атмосфера накалялась не только на работе. Замашки высокомерного топ-менеджера Илья начал переносить в семью. Жена периодически говорила Блинову, что

[2] Журнал "Коммерсантъ Секрет Фирмы", №9 (313), 05.09.2011 (Текст: Юлия Гордиенко)

его "заносит", однако он продолжал вести себя резко. Тогда она стала вспоминать разговоры с мужем времен его работы в Mars.

"Я рассказывал ей, как в офис приезжали "большие боссы" и, не вникнув в проблему и не съездив "в поля", выдавали не подлежащие обсуждению, однако не самые верные решения",— рассказывает Блинов. Тогда Илье не нравилось поведение руководства. Теперь, говорила ему жена, Блинов и сам вел себя точно так же.

Переубедить собственника "Александры и Софьи" Блинову так и не удалось. Однако и без рекламы компания набрала обороты, что позволило владельцу продать бизнес. Это был еще один урок. "В крупных компаниях приветствуют перфекционизм и учат достигать идеального результата. А порой нужен просто хороший, ведь в битве за идеал гибнет куча ресурсов",— рассуждает сегодня Блинов.

Без вредных привычек

В 2007 году Илья получил должность гендиректора компании Milford. На новом месте он решил вести себя по-другому. Изменения дались не сразу.

Илья Блинов снова принялся выстраивать бизнес в лучших традициях марсовской школы, которая учила: товар должен быть везде. Решив, что чай Milford плохо представлен в независимой рознице — маленьких одиночных "магазинах у дома", он взялся исправлять ситуацию. Подчиненные, долгое время проработавшие в компании, уверяли, что уже проводили подобные эксперименты — они закончились неудачей. Блинов стоял на своем. Впрочем, Илья решил не выходить в регионы, а продвигать чаи только в несетевых точках в Москве и Санкт-Петербурге, причем лишь самые популярные марки. Он предложил магазинам первую партию товара с большой отсрочкой платежа — около 60 дней, но в большинстве мелких магазинов продажи вскоре сошли на нет. Блинову ничего не оставалось, как признать свою ошибку.

Примерно в это же время он стал преподавать на программе MBA в Высшей школе менеджмента НИУ ВШЭ, обучая топ-менеджеров и бизнесменов стратегическому управлению продажами. Общение с людьми, равными по статусу, которые к тому же не потерпят высокомерия, сделало Блинова более терпимым и к подчиненным. Постепенно он начал перестраивать отношения с ними. Теперь, уверяет он, каждый сотрудник может выразить несогласие с точкой зрения гендиректора. "Даже если мне говорят нелицеприятные вещи, это больше не вызывает у меня волну раздражения",— рассказывает Блинов. Он готов внимательно прислушиваться к советам команды и партнеров по бизнесу, стараясь, однако, сохранить "волю в принятии решений". Впрочем, признается Блинов, он до сих пор не уверен, что избавился от "звездной болезни" полностью и навсегда.

Вопросы:

1. Какие ресурсы «мотивирования» подчиненных смог реализовать герой рассказа?
2. Каковы последствия его поведения для системы мотивации персонала в компании?
3. В чем опасность «звездной болезни» топ-менеджера для мотивации работников компании?

Типовые оценочные материалы по теме 4. Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда

Вопросы к обсуждению:

- Материальное и нематериальное стимулирование труда.
- Системы оплаты труда.
- Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
- Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).

- Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
- Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
- Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Формы мотивации труда.
2. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
3. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).
4. Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельнопрогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
5. Переменная часть оплаты труда. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
6. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
7. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тесты по теме 4

1. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

А) выходное пособие при прекращении трудового договора;

Б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;

В) за вахтовый метод работы;

Г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

Д) за работу в районах Крайнего Севера .

2. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:

А) производство организовано на базе конвейерной сборки;

Б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;

В) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;

Г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

3. Грейд – это:

А) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;

Б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;

В) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер и пр.);

Г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

4. Определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

А) Определение относительной ценности рабочего места (должности)

Б) Ранжирование позиций – грейдов

В) Описание факторов, влияющих на ценность рабочего места (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).

Г) Определение вилок (диапазонов) заработной платы

Д) Оценка среднерыночной стоимости позиции

5. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:

А) Смешанная (повременносдельная)	Определяется общий фонд оплаты труда по ремонту квартиры, ежемесячно выплачиваются авансы, остаток суммы – при выполнении задания в срок
Б) Простая повременная	До выполнения плана платится 40 руб/изделие, при перевыполнении – 60 руб./изделие
В) Аккордная	Тарифная ставка, плюс процент от продаж
Г) Сдельнопрогрессивная	Ежемесячная заработная плата

6. Найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:

А) Надбавка	За выдающиеся заслуги перед предприятие и в связи с 60-ти летием работнику выплачено вознаграждение в размере 100 тыс. руб.
Б) Процент	За ученое звание доцента сотрудник стал получать ежемесячное вознаграждение в размере 3000 руб.
В) Премия	За год у отдела, как и было запланировано, не было существенных нареканий по качеству продукции при полностью выполненных планах производства, на основании этого сотрудником выплачено дополнительное вознаграждение
Г) Бонус	Парикмахер получает вознаграждение в размере половины стоимости услуги

Типовые оценочные материалы по теме 5. Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда

Вопросы к обсуждению:

- Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы; Контроль и оценка работы; Управление рабочим временем и отдыхом).
- Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. Система управления карьерой. Мотивационные факторы обучения и развития.
- Система наделения полномочиями и ответственностью. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
- Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Составные элементы системы нематериального стимулирования труда.
2. Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы).
3. Система организации труда (Контроль и оценка работы).
4. Система организации труда (Управление рабочим временем и отдыхом).
5. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.

6. Система управления карьерой.

7. Система наделения полномочиями и ответственностью и ее формирование.

8. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы).

9. Система социальных гарантий (постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).

10. Мотивационные факторы обучения и развития.

Тесты по теме 5

1. Функциональный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) линейная;

Б) матричная;

В) функциональная;

Г) дивизиональная.

2. Наличие значительного лага времени между принятием решения и получением результатов характерен для следующего типа уровня управления:

А) стратегический;

Б) тактический;

В) оперативный;

Г) низший.

3. Если предмет оценки персонала – его трудовой вклад, то в отличии от оценки потенциала, ее целью прежде всего является:

А) планирование мероприятий по повышению квалификации работника;

Б) разработка или применение системы стимулирования труда работника в рамках его рабочего места;

В) перемещение работника на новое рабочее место и изменение функций, выполняемых работником;

Г) определение необходимости найма или увольнения работника, подвергающегося оценки.

4. Система сбалансированных показателей учитывает четыре их группы. Правильное их перечисление будет следующим:

А) покупатели, продавцы, поставщики, персонал;

Б) финансы, человеческий капитал, физический капитал, земельные ресурсы;

В) финансы, рынок, внутренние процессы, процессы развития персонала;

Г) рынок, государство, международная торговля, внутренние процессы.

5. Какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:

А) ненормированный рабочий день;

Б) расширение зон ответственности;

В) совмещение должностей;

Г) совместительство.

6. Найдите соответствия между названием стиля управления и его описанием:

А) Автократический	Затягивание с принятием решений
Б) Демократический	Отсутствие проявления личной инициативы работников
В) Либеральный	Перекладывание решения оперативных вопросов на плечи подчиненных

Практико-ориентированное задание: разработка инструментария для анализа должности.

Исходные данные:

- Информационный стандарт анализа рабочего места[3]
- Стратегические цели компании.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).
- Наименование должности.

Задание:

Учесть особенности организации и ее стратегические цели, инструментария для анализа должности в целях выявления содержания и сложности труда и возможностей перепроектирования должности.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени

Вопросы к обсуждению:

- Сцепление мотивирующих факторов. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
- Генезис мотивирующих факторов во времени. Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности. Изменение внутренних ограничений во времени. Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений. Рутинизация деятельности. Смена системы ценностей.
- Демотивация. Причины демотивации труда. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». Изменение относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека. Проблема справедливости. Рутинизация деятельности и ее последствия.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
2. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.
3. Сцепление мотивирующих факторов.
4. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.
5. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
6. Генезис мотивирующих факторов во времени.
7. Демотивация. Причины демотивации труда.
8. Проблемы демотивации, связанные с отсутствием должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
9. Проблемы демотивации, связанные с изменением относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности.
10. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
11. Проблема справедливости как демотивирующий фактор.
12. Рутинизация деятельности и ее последствия.

Тесты по теме 6

[3] С. Управление персоналом организации / Под ред. М.А. Винокурова, Т.Г, Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – С. 522-527.

1. В наибольшей степени способствуют увеличению издержек инициативы и активности, следующие из предложенных видов материального стимулирования (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) надбавки;

Б) бонусы;

В) проценты;

Г) базовые оклады.

2. Расположите следующие виды материального вознаграждения работников по степени потенциального увеличения издержек справедливости в трудовом коллективе при их использовании:

А) Оклад

Б) Премия

В) Процент

Г) Надбавка

3. Найдите соответствие между факторами, изменяющими целевые функции человека и примерами их описания:

А) Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности	За успешную работу в течении года, работнику предложили повышение по службе и новый уровень оплаты труда
Б) Изменение внутренних ограничений во времени	Молодой лаборант устроился на работу в поликлинику и через полгода потерял интерес к проведению клинического анализа крови
В) Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений	На предприятии утверждено положение об оплате труда, исходя из которого, максимальный уровень премии работникам составляет не более 20% от оклада
Г) Рутинизация деятельности	Посетив курсы иностранных языков, работник стал свободнее общаться с иностранными клиентами

4. Какая из приведенных ниже ситуаций сама по себе не может являться фактором, вызывающим демотивацию работника:

А) организация выплачивает работнику премии, но не контролирует результаты работы;

Б) руководство компенсирует работнику увеличение одних личных издержек. соответствующим снижением других;

В) начальник последовательно из года в год добивается повышения реальной заработной платы своих служащих при этом остальные факторы остаются неизменными;

Г) руководитель принял работника в цех по ручной упаковке продукции, где последний отработал два года при неизменных условиях труда и постоянной индексации заработной платы в соответствии с инфляцией

Практико-ориентированное задание: разработка процедуры оценки (на примере одной должности) с учетом принципов реализации мотивационной роли оценки.

Исходные данные:

- Должностная инструкция.

- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).

- Принципы реализации мотивационной роли оценки персонала[4].

Задание:

[4] Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие. / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – С. 255-259.

Учесть особенности организации и ее стратегические цели, разработать процедуру оценки (оценки соответствия или оценки результативности) на примере указанной должности, с учетом положительного влияния оценки на мотивацию работника.

Типовые оценочные материалы по теме 7. Правовые основы стимулирования труда

Вопросы к обсуждению:

1. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.
2. Ограничения, связанные с материальным стимулированием.
3. Компенсационные и гарантируемые обязательства.
4. Ограничения на режим труда и отдыха.
5. Ограничения дисциплинарного характера.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.

2. Правовые ограничения, связанные с материальным стимулированием.

3. Компенсационные и гарантируемые обязательства.

4. Правовые ограничения на режим труда и отдыха.

5. Правовые ограничения дисциплинарного характера.

Тесты по теме 7

1. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Саратовской области, на сегодняшний день составляет _____ руб.

2. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере:

А) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;

Б) не менее половины средней заработной платы работника;

В) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;

Г) не менее двух третей средней заработной платы работника.

3. Системы и размеры премиальных выплат (бонусов) и порядок их начисления:

А) достаточно четко регламентируются в трудовом кодексе;

Б) устанавливаются организациями самостоятельно и в большинстве случаев законодательно не регламентируются;

В) детально прописываются профильными министерствами и ведомствами;

Г) обязательно должны регламентироваться коллективными договорами рабочих коллективов и работодателей.

4. Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность при соблюдении норм законодательства устанавливаются:

А) правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем;

Б) коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка;

В) тарифно-квалификационными справочниками;

Г) трудовым договором.

Тема 8. Создание системы мотивации труда

Вопросы к обсуждению:

- Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации.

• Последовательность разработки системы стимулирования. Определение целей и идеологии организации. Исследование и оценка работы, диагностика состояния мотивации. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Задание общих рамок системы стимулирования. Нормативное обеспечение ССиМТ на уровне предприятия, требования к содержанию локальных нормативных актов (устав, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписания, положения об организации и подразделениях, положение об оплате труда. Конкретизация ССиМТ на уровне подразделений. Составление должностных инструкций и описаний рабочих мест для целей стимулирования. Процедуры пересмотра условий работы.

• Оценка эффективности системы стимулирования. Категории оцениваемых показателей. Подходы к оценке результативности (достижений) Требования к формированию системы показателей эффективности достижения целей организации (подразделений).

• Производительность труда и ее виды, рентабельность, показатели текучести кадров.

• Косвенные показатели оценки результативности, методики оценки психологического климата и уровня устремлений работников.

Темы сообщений и докладов по дисциплине

1. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда.
2. Структурные элементы системы мотивации.
3. Последовательность разработки системы стимулирования.
4. Определение целей и идеологии организации.
5. Исследование и оценка работы.
6. Определение системы показателей достижения целей организации.
7. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
8. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
9. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.
10. Анализ личных издержек персонала.
11. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью).
12. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника.
13. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра и модернизации системы.
14. Процедуры пересмотра условий работы персонала и их периодичность.
15. Оценка эффективности системы стимулирования.
16. Качественные и количественные показатели оценки систем стимулирования и мотивации труда
17. Показатели производительности труда.
18. Показатели рентабельности.
19. Косвенные показатели эффективности стимулирования и мотивации труда

Тесты по теме 8

1. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);

Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

В) своевременность стимулирования;

Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

2. Какой из перечисленных ниже локальных нормативных актов не разрабатывается непосредственно на этапе задания общих рамок системы стимулирования и мотивации труда?

А) штатное расписание;

Б) должностные инструкции;

В) положения о подразделениях;

Г) правила внутреннего трудового распорядка.

3. Для фирм с организационно-правовой формой ООО или ОАО, исходя из действующего законодательства, обязательным является разработка таких нормативных правовых актов из ниже перечисленных как (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) должностные инструкции;

Б) правила внутреннего трудового распорядка.

В) положение о премировании

Г) устав

Д) положение об организации

4. Предприятие является монополистом и вводит новую должность, прогноз результативности работы нового сотрудника затруднен, так как только он в организации выполняет вверенные ему функции, на рынке труда данный специалист является специфичным ресурсом? Исходя из каких показателей наиболее целесообразно оценивать его деятельность в первоначальный период:

А) сравнивая его результативность с результативностью аналогичных специалистов на рынке труда;

Б) сравнивая его результативность с результатами работы сотрудников на схожих должностях;

В) оценивая его труд исходя из достижения им плановых показателей результативности;

Г) оценивая его труд исходя из динамики его показателей результативности во времени.

5. Выберите однозначно верное определение. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов труда), понесенных для их получения;

Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;

В) показатель обратный производительности;

Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

Практико-ориентированное задание: анализ ситуации в сфере стимулирования персонала на примере конкретной организации, разработка мер материального стимулирования труда[5].

Система мотивации персонала в торговых компаниях

Юлия Пустынникова, специалист компании "Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги". Сложность применения системы мотивации в торговых компаниях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять "стандартную" систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, - затея бесполезная. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование системы мотивации в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы мотивации,

[5] http://www.zhuk.net/index.php

особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

- стратегия продаж компании;
- система продаж, особенности управления продажами;
- особенности бизнес-процессов в компании;
- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
- организационная культура.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Для примера приведем схемы оплаты труда трех специалистов, работающих в компании в отделе продаж, но выполняющих различные функции:

Менеджер по сбыту: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана-минимума + премия за каждый разработанный заказ свыше 20 тыс. долл. (по "сбытовой" платежной матрице) + премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Региональный менеджер: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за каждый разработанный заказ свыше 13 тыс. долл. (по "продажной" платежной матрице) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Начальник региональной сети: оклад в соответствии с разрядом + 0,1% от объема продаж отдела свыше плана-минимума + единовременные премии за открытие нового филиала ($500) и регионального склада ($1000) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система мотивации в торговой компании всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно. Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании:

- Поздравления с днем рожденья (список именинников на информационном стенде, "теплые" слова, поздравления, подарок от всех сотрудников ("в складчину")). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.

- "Витрина успехов" или "доска почета". Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

- "Листок позора" с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: "Ситуация - как поступил сотрудник "Н." - как следовало поступить". Таким образом, "листок позора" дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в "листке позора" лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

- Вымпелы и кубки лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке "менеджер-торговый представитель", лучший наставник и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

- "Легенды компании" - сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся "лицом" компании.

- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- Система адаптации персонала - дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

- Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

- Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, "поставить в пример".

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно:

Главным образом подобные стимулы "работают" на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

- Организация питания за счет компании.

- Обеспечение работников проездными билетами.

- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям).

- Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).

- Предоставление абонементов в фитнес-центры.

- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

- Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

- Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

- Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на "льготный" рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

- Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.
- Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).
- Обучение за счет компании. 100%-ная оплата обучения малоэффективна - сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, на наш взгляд, является соотношение: 70% - компания, 30% - сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).
- Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.
- Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.
- Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).
- Предоставление служебного автотранспорта.
- Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.

Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в "обратной связи", реакции и отношении сотрудников к работе.

Вопросы:

1. В чем специфика мотивации в торговой компании?
2. Можно ли считать что в торговой компании создана система мотивации? Если «да», каковы ее основные элементы?
3. Какие формы вознаграждений используются? Как Вы оцениваете их эффективность?
4. Каким образом система стимулирования может быть дополнена?

Практико-ориентированное задание: разработать программу и инструментарий исследования мотивации персонала. При разработке используются известные методические подходы и их комбинации. Групповая работа (группы по 3-5 чел.). По разработанному инструментарию каждая группа проводит опрос, анализирует результаты (самостоятельная работа).

Практико-ориентированное задание: на основе данных рейтинга заработных плат разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда в компании и оценить ее эффективность.

Исходные данные:

- Обзор заработных плат.
- Данные об уровне и структуре заработной платы по основным должностным позициям на примере конкретного предприятия.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).

Задание:

Оценить эффективность и конкурентоспособность системы оплаты труда в компании на основе данных рейтинга заработных плат. Разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда в компании.

Практико-ориентированное задание: анализ системы вознаграждений в компании, внешних и внутренних факторов ее формирования. Разработка предложений по оптимизации системы экономических вознаграждений.

Мотивация персонала

Мотивация персонала в Группе предприятий "XXX" представляет собой целостную, развернутую и достаточно регламентированную систему. Условно, её можно представить в виде совокупности двух видов (методов) стимулирования сотрудников: материальные и нематериальные (рис.1).

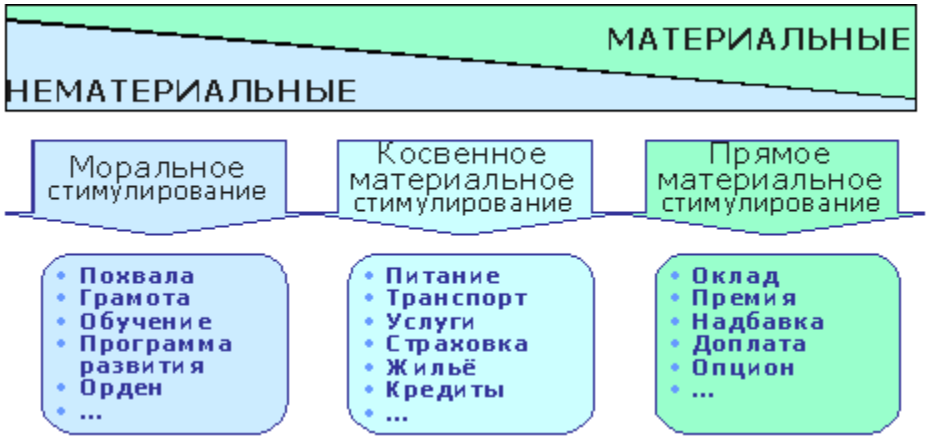


Рис. 1. Виды методов стимулирования по способу воздействия

Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) в Группе предприятий "XXX" включает:

- Должностной оклад
- Персональная надбавка к окладу
- Премии по итогам работы компании в целом,
- Премии по итогам работы предприятия,
- Премии по итогам работы структурного подразделения
- Премия за личные результаты
- Выплаты компенсационного характера

Основные принципы формирования каждой части заработной платы:

- Должностной оклад (постоянная часть заработной платы) - определяется для каждой должности в индивидуальном порядке руководством компании. В настоящее время в "XXX" готовится проект тарифной сетки, позволяющей упорядочить и систематизировать систему должностных окладов по разрядам (категориям) оплаты. При этом размер должностного оклада будет привязываться к определенному уровню должностей и категории оплаты, соответствующей данному разряду.

- Персональная надбавка к окладу - направлена на привлечение и удержание высококвалифицированных и "дефицитных" для рынка специалистов, например, для привлечения специалистов, рекрутируемых с других рынков, где более высокий уровень оплаты труда.

- Премии по итогам работы компании в целом, предприятия, структурного подразделения, Премия за личные результаты (переменная часть заработной платы) - настраиваются на ключевые показатели оценки деятельности (KPI) как отдельных подразделений и компании в целом, так и индивидуального вклада сотрудника. При этом

Премия по результатам работы компании, предприятия, подразделения начисляются ежемесячно при условии достижения ключевых показателей эффективности деятельности (общих KPI), определенных для них. Размер премии для каждого сотрудника Подразделения в рамках премирования по итогам работы подразделения определяется с учетом ежемесячной оценки его работы (КТВ). Премия начисляется отдельно по каждому виду премирования. При не начислении денежных средств по одному из них премия уменьшается только на соответствующую ему долю от общего размера вознаграждения.

- Выплаты компенсационного характера - различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за вредность, за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.)

Кроме того, в Группы предприятий "XXX" действуют различные виды единовременного вознаграждения, например, за экономию мазута, за разработку предложений по повышению эффективности деятельности компании в целом, отдельных её подразделений. Все виды премиального вознаграждения, порядок их определения и начисления изложены в соответствующих Положениях о выплате переменной части заработной платы группы предприятий "XXX". Виды и условия начисления выплат компенсационного характера описаны в Коллективном договоре компании.

Система косвенного материального стимулирования отражена в Коллективном договоре группы предприятий "XXX" и включает различные виды социальных льгот, гарантий и компенсаций (различные виды материальной помощи, частичная компенсация детских путевок в оздоровительные лагеря, приобретение детских новогодних подарков, организация доставки работников на работу и с работы и др.). Общие затраты по данным статьям расходов составили в 2003 г. 17996,6 тыс.у.е. (96,8% от планового уровня). На 2004 г. Планируется увеличить затраты на обеспечение социальных льгот, гарантий и компенсаций сотрудникам группы предприятий "XXX" до 18992,9 тыс.у.е. или на 2,1% по сравнению с плановым уровнем прошлого года.

Система морального стимулирования сотрудников ОАО "XXX" включает в себя награждение ведомственными наградами, обучение и развитие сотрудников, недавно возрожденные конкурсы профессионального мастерства, занесение на стенды "Лучшие сотрудники компании", направление благодарственных писем семьям работников, поощрение лучших сотрудников элементами корпоративной символики, отражение достижений и заслуг работников в корпоративной газете. Например, к 5-тилетию компании были изготовлены корпоративные значки, календари, юбилейные буклеты компании, футболки, бейсболки. Комплекты этих материалов (корпоративной символики) были выданы лучшим сотрудникам компании.

Во внутренних нормативных документах "XXX" система морального стимулирования сотрудников не отражена.

Вопросы:

1. Какие проблемы вы видите в организации заработной платы (постоянной и переменной частей)?

2. Есть ли проблемы в области предоставления социальных льгот и морального поощрения?

3. Ваши предложения по совершенствованию действующей системы стимулирования.

ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тема	Номер тестового задания					
	1	2	3	4	5	6
1	Б	В	ВБГА	в	г	г
2	В	Б	Б	В	В	БГДА В
3	Г	Г	В	В	Г	АГ
4	ВГД	Б	Г	ВАБДГ	ВГАБ	ВАГБ

5	АВ	А	Б	В	Г	БАВ
6	БВ	АГВБ	АГВБ	Б	-	-
7	-	Г	Г	А	-	-
8	Г	Б	БГ	Г	А	-

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Индикатор и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.4	способность анализировать и организовывать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрировать процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-4.4 способность анализировать и организовывать систему мотивации и стимулирования	Владеет навыками анализа и организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрирования	В полном объеме самостоятельно анализирует и организовывает систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала,	Устное собеседование Практическое задание / задачи

трудовой деятельности персонала, администрировать процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот	процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборот	администрирует процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот	

4.3.2. Типовые оценочные средства

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
2. Мотивация и стимулирование труда. Цели мотивации. Субъект и объект мотивации.
3. Человеческий капитал и его элементы.
4. Факторы и общая схема мотивации.
5. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра-интровертивность, невротизм, типы личности), компетентность.
6. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.
7. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
8. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации.
9. Удовлетворенность как базовая цель поведения.
10. Понятие личных издержек. Классификация личных издержек.
11. Личные материальные издержки. Издержки дискомфорта.
12. Методика оценки уровня личных издержек. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
13. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
14. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
15. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени.
16. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».
17. Материальное и нематериальное стимулирование труда.
18. Системы оплаты труда.
19. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.
20. Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы; Контроль и оценка работы; Управление рабочим временем и отдыхом).
21. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
22. Система управления карьерой.
23. Система наделения полномочиями и ответственностью.
24. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
25. Мотивационные факторы обучения и развития.
26. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

27. Сцепление мотивирующих факторов.
28. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.
29. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
30. Генезис мотивирующих факторов во времени. Демотивация. Причины демотивации труда.
31. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
32. Проблема справедливости. Рутинизация деятельности и ее последствия.
33. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.
34. Ограничения, связанные с материальным стимулированием.
35. Компенсационные и гарантируемые обязательства.
36. Ограничения на режим труда и отдыха.
37. Ограничения дисциплинарного характера.
38. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации.
39. Последовательность разработки системы стимулирования.
40. Определение целей и идеологии организации.
41. Исследование и оценка работы.
42. Определение системы показателей достижения целей организации.
43. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
44. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
45. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах. Анализ личных издержек персонала. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью).
46. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника.
47. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра условий работы.
48. Оценка эффективности системы стимулирования.

Примерные тестовые задания

1. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);

Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

В) своевременность стимулирования;

Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

2. Какой из перечисленных ниже локальных нормативных актов не разрабатывается непосредственно на этапе задания общих рамок системы стимулирования и мотивации труда?

А) штатное расписание;

Б) должностные инструкции;

В) положения о подразделениях;

Г) правила внутреннего трудового распорядка.

3. Для фирм с организационно-правовой формой ООО или ОАО, исходя из действующего законодательства, обязательным является разработка таких нормативных правовых актов из ниже перечисленных как (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) должностные инструкции;

Б) правила внутреннего трудового распорядка.

В) положение о премировании

Г) устав

Д) положение об организации

4. Предприятие является монополистом и вводит новую должность, прогноз результативности работы нового сотрудника затруднен, так как только он в организации выполняет вверенные ему функции, на рынке труда данный специалист является специфичным ресурсом? Исходя из каких показателей наиболее целесообразно оценивать его деятельность в первоначальный период:

А) сравнивая его результативность с результативностью аналогичных специалистов на рынке труда;

Б) сравнивая его результативность с результатами работы сотрудников на схожих должностях;

В) оценивая его труд исходя из достижения им плановых показателей результативности;

Г) оценивая его труд исходя из динамики его показателей результативности во времени.

5. Выберите однозначно верное определение. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов труда), понесенных для их получения;

Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;

В) показатель обратный производительности;

Г) показатель использования трудовых ресурсов, при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

Тематика контрольной работы

1. Разработка системы мотивации в современной организации.
2. Социальные выплаты. Формирование фонда социальных выплат, определение его структуры и распределение среди работников.
3. Основные виды социальной мотивации персонала. Социально-психологическая мотивация персонала и ее необходимость
4. «Компенсационные пакеты» как один из форм коллективного стимулирования работников.
5. Участие работников в прибылях как одна из форм коллективного стимулирования: сущность и виды.
6. Системы премирования работников и их характеристика.
7. Ценности и их влияние на мотивацию. Организационные формы и методы воздействия на работника
8. Основные особенности японской системы управления трудом и материального стимулирования работников.
9. Методы социальной мотивации персонала и их эффективное использование в российских компаниях.
10. Современная практика использования основных теорий мотивации в управлении персоналом.
11. Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.
12. Подходы и стратегии вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами.
13. Компенсационная политика современной организации.
14. Основные участники процесса внедрения системы мотивации и вознаграждения и сферы их ответственности.

15. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование системы мотивации и вознаграждения.

16. Развитие содержательных (процессуальных) теорий мотивации и их применение в современной практике.

17. Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.

18. Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.

19. Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.

20. Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.

21. Внешняя конкурентоспособность вознаграждения как фактор обеспечения эффективности системы мотивации и вознаграждения.

22. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Индикаторы, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования на экзамене

Наименование тем (разделов)	**Индикаторы оценивания**	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**
Тема 1 Тема 2 Тема 3 Тема 4 Тема 5 Тема 6 Тема 7 Тема 8	Владеет навыками анализа и организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрирования процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборот	В полном объеме самостоятельно анализирует и организует системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрирует процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот	отлично
		Обучающийся с несущественными затруднениями анализирует и организует системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрирует процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот	хорошо
		Обучающийся с ошибками анализирует и организует системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрирует процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот	удовлетворительно

		Обучающийся не способен анализировать и организовывать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрировать процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующий документооборот	неудовлетв орительно

Индикаторы, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования при выполнении контрольной работы

Код этапа освоения компетен-ции	Планируемые результаты обучения (индикаторы достижения заданного уровня компетенции)	Критерии оценивания	Оценка
ПКс-4.4	Владеет навыками анализа и организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, администрирования процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборот	Студент в полном объеме анализирует системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала и предлагает мероприятия по ее совершенствованию с учетом администрирования процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборота в рамках темы контрольной работы с учетом предмета и объекта контрольной работы	зачтено
		Студент с незначительными замечаниями анализирует системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала и предлагает мероприятия по ее совершенствованию с учетом администрирования процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборота в рамках темы контрольной работы с учетом предмета и объекта контрольной работы	зачтено
		Студент демонстрирует фрагментарные навыки анализа системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала и предлагает мероприятия по ее совершенствованию с учетом администрирования процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборота в рамках темы контрольной работы с учетом предмета и объекта контрольной работы	зачтено
		Студент не способен проанализировать систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала и не предлагает мероприятия по ее совершенствованию с учетом администрирования процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности и соответствующего документооборота в рамках темы контрольной работы с учетом предмета и объекта контрольной работы	незачте-но

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке тестовых заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Тестовое задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Тестовое задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них.

Кейс-задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового задания для экзамена

Теоретический вопрос. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.

Тестовое задание.

1. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

А) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);

Б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

В) своевременность стимулирования;

Г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

2. Какой из перечисленных ниже локальных нормативных актов не разрабатывается непосредственно на этапе задания общих рамок системы стимулирования и мотивации труда?

А) штатное расписание;

Б) должностные инструкции;

В) положения о подразделениях;

Г) правила внутреннего трудового распорядка.

3. Для фирм с организационно-правовой формой ООО или ОАО, исходя из действующего законодательства, обязательным является разработка таких нормативных правовых актов из ниже перечисленных как (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) должностные инструкции;

Б) правила внутреннего трудового распорядка.

В) положение о премировании

Г) устав

Д) положение об организации

4. Предприятие является монополистом и вводит новую должность, прогноз результативности работы нового сотрудника затруднен, так как только он в организации выполняет вверенные ему функции, на рынке труда данный специалист является специфичным ресурсом? Исходя из каких показателей наиболее целесообразно оценивать его деятельность в первоначальный период:

А) сравнивая его результативность с результативностью аналогичных специалистов на рынке труда;

Б) сравнивая его результативность с результатами работы сотрудников на схожих должностях;

В) оценивая его труд исходя из достижения им плановых показателей результативности;

Г) оценивая его труд исходя из динамики его показателей результативности во времени.

5. Выберите однозначно верное определение. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

А) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов труда), понесенных для их получения;

Б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;

В) показатель обратный производительности;

Г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

Тема контрольной работы определяется в соответствии с номером студента в списке студенческой группы. В ходе подготовки контрольной работы студенту необходимо использовать, и обобщить материалы нескольких (обычно 3-5) источников – книг, статей, документов в соответствии с вопросами темами работы. При подготовке контрольной работы рекомендуется воспользоваться программой курса, в которой содержатся основные темы и вопросы данной учебной дисциплины. Основные положения и фактические материалы, взятые из научной литературы и официальных документов, должны быть сопровождены соответствующими ссылками на источники. Контрольная работа должна включать теоретическую, список использованной литературы (отраженной в ссылках на источники в тексте работы). Титульный лист контрольной работы оформляется стандартным образом (в том числе - с указанием наименования ВУЗа, кафедры, темы работы, учебной дисциплины, фамилии, имени и отчества студента, факультета и специальности, даты сдачи работы). Контрольная работа должна быть выполнена в объеме примерно 20-24 страниц формата А4.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы,

последние являются эффективными формами работы;

– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;
– перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
– тематическими планами лекций, практических занятий;
– контрольными мероприятиями;
– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Выполнение самостоятельной работы

Подготовка сообщения - это вид самостоятельной работы по подготовке небольшого по объему устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несет новизну, отражает современный взгляд по определенным проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объемом информации, но и ее характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Регламент времени на озвучивание сообщения – до 5 мин.

Затраты времени на подготовку сообщения зависят от трудности сбора информации, сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Ориентировочное время на подготовку информационного сообщения – 1ч.

Дополнительные задания такого рода могут планироваться заранее и вноситься в карту самостоятельной работы в начале изучения дисциплины.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Ориентировочное время на подготовку – 1,5 ч.

Дополнительное задание по созданию материалов-презентаций вносятся в карту самостоятельной работы в динамике учебного процесса по мере необходимости и представляются на контроль на практических занятиях.

Решение задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. При решениях задач требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Решения задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем. Ориентировочное время на подготовку одного задания и эталона ответа к нему – 1 ч.

При подготовке к учебному процессу по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, рекомендованные для обучающихся в ВУЗе, а также научную, научно-популярную литературу и ресурсы сети ИНТЕРНЕТ.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий обучающимися, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда. Человеческий капитал и его элементы. Факторы и общая схема мотивации.
2. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристика индивида (экстра-интровертивность, невротизм, типы личности), компетентность.
3. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.
4. Состояние систем мотивации в современной России и за рубежом.
5. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
6. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу

7. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга
8. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории МакГрегора
9. Основные положения, достоинства и недостатки модели Л. Портера – Э. Лоулера
10. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова
11. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Стейси Адамса
12. Основные положения, достоинства и недостатки сбалансированной системы показателей Рамперсада.
13. Основные положения, достоинства и недостатки диспозиционной модели Ядова.
14. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.
15. Основные положения концепции личных издержек. Личные издержки: понятие и классификация. Методика оценки уровня личных издержек. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
16. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
17. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени.
18. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».
19. Формы мотивации труда.
20. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
21. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).
22. Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельнопрогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
23. Переменная часть оплаты труда. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
24. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
25. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.
26. Составные элементы системы нематериального стимулирования труда.
27. Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы).
28. Система организации труда (Контроль и оценка работы).
29. Система организации труда (Управление рабочим временем и отдыхом).
30. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
31. Система управления карьерой.
32. Система наделения полномочиями и ответственностью и ее формирование.
33. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы).
34. Система социальных гарантий (постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
35. Мотивационные факторы обучения и развития.
36. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
37. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.
38. Сцепление мотивирующих факторов.
39. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.

40. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
41. Генезис мотивирующих факторов во времени.
42. Демотивация. Причины демотивации труда.
43. Проблемы демотивации, связанные с отсутствием должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
44. Проблемы демотивации, связанные с изменением относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности.
45. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
46. Проблема справедливости как демотивирующий фактор.
47. Рутинизация деятельности и ее последствия.
48. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда.
49. Структурные элементы системы мотивации.
50. Последовательность разработки системы стимулирования.
51. Определение целей и идеологии организации.
52. Исследование и оценка работы.
53. Определение системы показателей достижения целей организации.
54. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
55. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
56. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.
57. Анализ личных издержек персонала.
58. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью).
59. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника.
60. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. Процедуры пересмотра и модернизации системы.
61. Процедуры пересмотра условий работы персонала и их периодичность.
62. Оценка эффективности системы стимулирования.
63. Качественные и количественные показатели оценки систем стимулирования и мотивации труда
64. Показатели производительности труда.
65. Показатели рентабельности.
66. Косвенные показатели эффективности стимулирования и мотивации труда

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/534059.

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511644.

3. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511009.

4. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/509798.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.

2. Макклелланд К. Мотивация человека. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 672 с.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 523 с.

4. Озерникова Т. Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие. / Т. Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2019. – 346 с.

5. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 365 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-

534-00497-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://biblio-online.ru/bcode/433385 .

6. Чекмарев О.П. Теоретические основы концепции личных издержек. – СПб.: Изд. Политех. Ун-та, 2018 – 184с

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 14.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http:// htwww.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_34683/ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

5. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»: Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 No 39362). Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

6.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
5. Поисковая система - http://www.rambler.ru.
6. Поисковая система - http://www.yandex.ru.
7. Гарант - http://base.garant.ru/.

6.5. Иные источники

1. Журнал «Вопросы экономики».
2. Журнал «Российский экономический журнал».
3. Газета «Российская Газета».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного и практического типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Библиотека, имеющая рабочие места для обучающихся, оснащённые компьютерами с доступом к базам данных и Интернету.

В качестве программного обеспечения учебного процесса используются:

– Операционные системы семейства Windows;

– Набор стандартных программ Windows;

– Информационно-правовые базы данных («Гарант»);

– Ресурсы сети Интернет.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023 г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.12 Управление конфликтами в трудовой сфере
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

канд. экон.наук, доцент кафедры экономики и менеджмента	Чугунова О.А.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность	*(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой экономики и менеджмента	канд. экономических наук	Пророкова Е.А.
(наименование кафедры)	*(ученая степень и (или) ученое звание)*	*(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 3
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 4
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)…….. 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 25
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 25
   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 25
   6.3. Нормативные правовые документы……. 25
   6.4. Интернет - источники …….....……..... 25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 25

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.12 «Управление конфликтами в трудовой сфере» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС - 3.2	способность применять методы управления межличностными, групповыми и организационными отношениями на основе современных технологий управления персоналом для разрешения конфликтных ситуаций

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
D деятельность по развитию персонала	УК ОС -3.2	**на уровне знаний:** культуры управления и этических норм в разрешении конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций.
		на уровне умений: применения знаний об этических нормах и культуре управления в осуществлении руководством персоналом и поддержания благоприятного морально-этического климата в коллективе с учетом требований этических норм; профилактики, диагностики, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде; умение определять причины и предпосылки возникновения конфликтов и конфликтных ситуаций в командной работе и применять методы разрешения конфликтов в работе команды.
		на уровне навыков: навыками и приемами делового этикета применительно к различным ситуациям в деловом общении; в том числе и конфликтными.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина **Б1.В.12. «Управление конфликтами в трудовой сфере»** относиться к вариативной части ОП ВО.

Дисциплина **Б1.В.12. «Управление конфликтами в трудовой сфере»** изучается **на заочной форме обучения** - на 4 курсе, 8 семестр.

Общая трудоемкость дисциплины: 3 з.е.: (108 часа - в академических часах / 81 часов - в астрономических часах).

По заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах 26 часа /19,5 – в астрономических часах, на самостоятельную работу: в академических часах – 82 часа / в астрономических часах - 61,5 часа.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических и управленческих дисциплин как базовой, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.01 Психология труда, Б1.В.03 Деловые коммуникации.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Конфликтология: предмет и задачи, история возникновения.	17	2	-	2		13	ЛД, О, ПЗ,Т
2	Структура конфликта, функции, модели поведения личности в конфликте.	18	2		2		14	О, ПЗ,Т
3	Внутриличностные конфликты: понятие, формы проявления и способы разрешения.	17	2		2		13	О, ПЗ,Т
4	Межличностные и групповые конфликты: особенности, классификация и меры предупреждения.	17	2		2		13	ЛД, О, ПЗ,Т
5	Трудовые конфликты.	17	2	-	2		13	О, ПЗ,Т
6	Технологии управления и разрешения конфликтов.	18	2		2		14	ЛД,О, Д, ПЗ, РИ, Т
	Промежуточная аттестация	**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	**-**	**зачет**
	Всего в академических часах	**108**	**12**		**12**	**4**	**80**	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Конфликтология: предмет и задачи, история возникновения.	34	2	-	2		30	ЛД, О, ПЗ,Т
2	Структура конфликта, функции, модели поведения личности в конфликте.							О, ПЗ,Т
3	Внутриличностные конфликты: понятие, формы проявления и способы разрешения.	31	2		2		27	О, ПЗ,Т
4	Межличностные и групповые конфликты: особенности, классификация и меры предупреждения.							ЛД, О, ПЗ,Т
5	Трудовые конфликты.	32	2	-	2		28	О, ПЗ,Т
6	Технологии управления и разрешения конфликтов.							ЛД,О, Д, ПЗ, РИ, Т
	Консультация	2				2		
	Промежуточная аттестация	**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	**-**	**зачет**
	Всего в академических часах	**108**	**6**	**-**	**6**	**11**	**85**	

Примечание:

*формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад/реферат/презентация (Д), практико-ориентированное задание (ПЗ), РИ (ролевая игра), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Конфликтология: предмет и задачи, история возникновения

Сущность конфликта и его проявление в природе и обществе. Противоречие как основа зарождения конфликта. Конфликт, как средство разрешения противоречия. Насилие как содержательный атрибут конфликта. Динамика конфликта и развитие природы и общества. Предпосылки появления конфликтологии. Предмет и объект конфликтологии. Конфликтология как наука и учебная дисциплина. Основные цели и задачи конфликтологии. Междисциплинарные связи наук, исследующих конфликт.

Тема 2. Структура конфликта, функции, модели поведения личности в конфликте

Структура конфликта. Объект конфликта как некая ценность (духовная или материальная). Реалистический и нереалистический объект. Проблема неделимости объекта. Мнимый или иллюзорный объект. Проблема латентного объекта. Предмет конфликта как зона разногласий. Участники конфликта: их роли, статусы, ранги, потенциалы.

Динамика конфликта. Понятие этапов конфликта. Сигналы конфликта (Х.Корнелиус, Ш.Фейр). Источники осознания конфликта. Понятие конфликтогенов, их типология. Инцидент, виды инцидентов. Эскалация конфликта. Тактики поведения в конфликте. Завершение конфликта и его варианты: угасание, устранение, урегулирование, разрешение конфликта. Условия для разрешения конфликта. Постконфликтная стадия.

Тема 3. Внутриличностные конфликты: понятие, формы проявления и способы разрешения

Внутриличностный конфликт. Понятие внутриличностного конфликта. Факторы внутриличностной конфликтности. Показатели внутриличностного конфликта. Личностные условия конфликта и их актуализация.

Роль механизмов внутриличностной защиты в развитии и разрешении внутриличностного конфликта. Конфликт как острая форма развития личности. Факторы и механизм разрешения личностного конфликта. Специфика самоменеджмента руководителя для профилактики и разрешения интерперсональных конфликтов.

Тема 4. Межличностные и групповые конфликты: особенности, классификация и меры предупреждения.

Межличностные конфликты и их специфика. Взаимосвязь межличностного конфликта с внутриличностным и групповым. Глубинные и ситуативные интерперсональные конфликты. Психологические особенности личности, влияющие на возникновение конфликта. Специфика поведения личности в конфликте. Понятие стиля конфликтного поведения. Сферы проявления межличностных конфликтов и их специфика.

Групповой конфликт и его разновидности: «личность группа» и «группа -группа». Специфика конфликта «личность группа». Причины конфликтов данного типа. Классификация конфликтов данного типа по С.М.Емельянову. Типичные конфликтогены в поведении руководителя как субъекта конфликта. Формы межгрупповых конфликтов. Типология и особенности протекания межгрупповых организационных конфликтов. Специфика горизонтальных конфликтов, роль руководителя в их регулировании.

Тема 5.Трудовые конфликты.

Содержание лекционного занятия. Понятие трудового конфликта. Классификация трудовых конфликтов. Причины возникновения трудовых конфликтов. Классификация конфликтов в организации: по характеристикам субъектов конфликта; межгрупповые конфликты; конфликты типа «личность – группа». По источникам конфликтности (конфликтогенам): а) структурные; б) инновационные; в) позиционные; г) ресурсные; д) динамические. По характеристикам типа функциональной системы: а) организационно-технологические конфликты; б) конфликты в социально – экономической системе организации; г) конфликты, связанные с функционированием неформальной организации; д) конфликты, связанные с функционирование социально – психологической системы отношений.

Источники конфликта в организации. Предметы конфликтов в организации.

Методы диагностики конфликтов в организации. Профилактика конфликта в организации.

Управление и разрешение организационных конфликтов: сущность и технологии.

Тема 6. Технологии управления и разрешения конфликтов.

Стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение.

Прогнозирование конфликта как этап выявления его возможных причин и потенциального развития. Причины и факторы межличностных и групповых конфликтов.

Предупреждение конфликта. Управление собственным поведением в конфликте как внутренний аспект конфликтного управления. Технологии эффективного поведения и общения (Д.Скотт).

Регулирование конфликта как форма ослабления остроты конфликта, ограничения и обеспечение его развития в сторону разрешения.

Проблема предупреждения и предотвращения конфликтов. Методы и способы профилактики конфликта. Роль информации в профилактике конфликта. Условия предупреждения конфликтов. Технологии предупреждения конфликтов.

Проблема принятия оптимального решения в конфликтной ситуации. Роль правовых и этических норм в профилактике и разрешении конфликтов.

Институт переговоров: виды, функции, динамика, правила проведения.
Переговорный процесс как форма регулирования конфликта. Типы переговоров с точки зрения вмешательства третьих лиц. Прямые переговоры (Дж.Портер): понятие, содержание, процедура. Управление переговорами. Факторы, определяющие возможность переговоров. Основные этапы переговорного процесса. Ошибки переговорного процесса. Стили ведения переговоров. Метод принципиальных переговоров Гарвардской школы.
Понятие медиации. Факторы выбора формы посредничества в конфликте. Контрактные (официальные) и спонтанные (неофициальные) медиаторы.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б.1.В.12 «Управление конфликтами в трудовой сфере» следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: устный опрос, тестирование, доклад/презентация/реферат, решение практико - ориентированных заданий, деловые игры и упражнения.
- при проверке самостоятельной работы студента: собеседование, решение практико- ориентированных заданий

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экземен проводится в устной форме с учетом выполнения проблемного вопроса и практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Лекция-дискуссия **по теме Конфликтология: предмет и задачи, история возникновения**

1. Согласны ли Вы с утверждением, что без конфликтов существование и функционирование общества невозможно. Обоснуйте ответ.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Конфликтология как научная дисциплина.
2. Причины возникновения конфликтов в обществе.
3. Психологические теории конфликтов.

Практико - ориентированные задания

1. Проанализируйте один-два конфликта реальных международных и сформируйте причины, которые, по Вашему мнению, их спровоцировали.
2. Оцените роль конфликтов в своей жизни, жизни Вашей семьи, учебной группы, факультета, в России.
3. Назовите этапы, характеризующие становление конфликтологии как теории и практики.

Тестовые задания

1. Знания людей о конфликтах в древнейшее время излагались в основном:
а) в философии и сказках;
б) в мифологии и религии;
в) в народном творчестве.
2. Основные положения Конфуция о конфликтах изложены в его нравственных заповедях, наиболее известной из которых является «золотое правило поведения», гласящее:
а) никогда нельзя нарушать законы;
б) не выступай против общественной воли;
в) не делай другим того, чего не желаешь себе.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Причины возникновения конфликтов в обществе.
2. Основные признаки конфликтов.
3. Основные социологические парадигмы изучения конфликта.
4. Классификация конфликтов. Позитивные и негативные функции конфликтов.

Практико - ориентированные задания

Задание 1**.**Определение профиля стратегий поведения в конфликте (опросник К. Томаса) и изучение влияния конфликтности личности на возникновение конфликтных ситуаций.

1. Изучить стили поведения в конфликте.
2. Провести самотестирование, ответив на вопросы опросника по определению профиля стратегий поведения в конфликте.
3. Заполнить таблицы 1и 2, провести необходимые вычисления.
4. По полученным данным построить индивидуальный профиль стратегий поведения в конфликте.
5. Сделать выводы.

Задание 2. «В общественном транспорте один пассажир нечаянно толкнул другого, не изинившись за причиненное неудобство. Второй пассажир в ответ на толчок нагрубил первому пассажиру... В конечном итоге между ними возникла драка...»:
а) тип Б; б) тип В; в) тип А; г) тип Б и В; д) тип А и Б.
Вопросы и задания
1.Определите тип конфликта в следующей ситуации

Тестовые задания

1. Компромисс невозможен в конфликте …
а - интересов
б - ресурсов
в - ценностей
г - норм и правил поведения
2. Позитивные характеристики одной из основных функций конфликта – интеграции
а - придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности
б- разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях
в- согласование индивидуальных и коллективных интересов сотрудников
г- образование и консолидация формальных и неформальных групп
д- углубление и стабилизация общих интересов,
е - выявление нерешенных проблем и стимулирование служебной деятельности, обнаружение недостатков в условиях и охране труда

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Психологические аспекты возникновения и течения конфликта.

2. Интрапсихические конфликты и их интерпретация у З.Фрейда, К.Юнга, К.Хорни, Э.Фромма, Э.Эриксона.
3. Ролевые конфликты. Символический интеракционизм и гештальтпсихология.
4. Невротические конфликты в психологии К.Хорни. (Наши внутренние конфликты).
5.Конфликты детской души (по К.Г.Юнгу).

Практико - ориентированные задания

Задание 1. Группа А. Ситуационная задача. В отделении социальной защиты после декретного отпуска вышла молодая сотрудница Л. Через месяц после начала работы её руководительница Р. стала задерживать её после окончания работы, просила выйти на «пару часов» в выходной день и др. Окружающие стали замечать, что Л. стала очень раздражительной и агрессивной.
Обсудите, какой вид внутриличностного конфликта здесь представлен.

Задание 2. Изучение ролевых позиций личности в межличностных отношениях по Э. Берну.
1.Изучить ролевые позиции личности .
2. Провести самотестирование по методике Трансактный анализ Э. Берна. «Родитель – Взрослый – Ребенок».

Тестовые задания

1. Внутриличностный конфликт - это:
а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности;
д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.
2. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличностных конфликтов?
а) 3. Фрейду;
б) А. Адлеру;
в) К. Юнгу;
г) Э. Фромму;
д) К. Левину

Типовые оценочные материалы по теме 4.

***Лекция-дискуссия* по теме Межличностные конфликты**

1.Какие причины могут инициировать конфликтогенное поведение преподавателя?
2.Почему оценочная деятельность преподавателя (оценка учебно-познавательной деятельности учащихся) часто является объектом конфликтов со студентами?
3.Каковы основные причины возникновения педагогических конфликтов?
4.Почему преподаватели чаще всего не склонны идти на компромисс с учащимися?
5.Считаете ли Вы конфликтогенным фактором неумение преподавателя выслушать студента? Аргументируйте свою точку зрения.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Классификация межличностных конфликтов. Взаимосвязь межличностных конфликтов с внутриличностными и групповыми.
2.Социальное согласие к концепции Э. Фромма.
3. Проблема меньшинств и межгрупповые конфликты (по К.Левину).

Практико - ориентированные задания

Задание 1..Изучение межличностных отношений и их влияние на конфликтность личности.Провести самотестирование, ответив на вопросы опросника (тест Т. Лири).
Построить диаграмму «Личностный профиль» по результатам самооценки.Провести тестирование Вашей личности другим человеком (друг, родственник). Провести сравнительный анализ полученных профилей личности и сделать выводы по

корректировке отношений к людям в процессе взаимодействия. Качественный анализ полученных данных проводится путем сравнения диаграмм, демонстрирующих различие между представлениями разных людей.

Тестовые задания

1. Семейный конфликт - это:
а) конфликт между супругами;
б) конфликт между родителями и детьми;
в) конфликт родственников;
г) конфликт между различными семьями;
д) конфликт между любыми членами семьи.
2. К причинам семейных конфликтов относятся:
а) ограничение свободы активности, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; сексуальная дисгармония партнеров в браке;
б) ограничение свободы активности, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; девальвация моральных ценностей;
в) изменение положения женщины в обществе, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; сексуальная дисгармония партнеров в браке;
г) ограничение свободы активности, действия; отклоняющееся поведение одного из членов семьи; авторитарный, жесткий тип семейных отношений; изменение положения женщины в обществе;

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Особенности конфликтов в организациях и трудовых коллективах.
2. Социальное неравенство как источник социальных конфликтов в обществе
3. Проблема и характер трудовых конфликтов в современной России.
4. Пути урегулирования трудового конфликта.
5. Забастовка как форма социального конфликта. Основные типы забастовок.

Практико - ориентированные задания

Задание 1.Цель: изучение стиля руководства и его влияния на успешность руководителя.
Вопросы и задания:
1. Провести самотестирование, ответив на вопросы тестов:
1. Методика диагностики стиля руководства А.Л. Журавлева.
2. Методика Самооценка стиля управления А.А. Урбановича.
3. Построить диаграмму «Личностный профиль» по результатам самооценки.
5. Подготовить отчет.
Задание 2. Проанализируйте приведенный ниже конфликт:
Пять дней рабочие шахты «Кузнецкая» удерживали в заложниках директора и еще 11 инженеров. Рабочие требовали не только выплаты долга по зарплате, который за три года достиг астрономической цифры в два триллиона (еще неденоминированных) рублей, но и ареста директора за коррупцию и злоупотребление. Директор вместе с инженерами был блокирован в рабочем кабинете во время совещания. В приемной было установлено круглосуточное дежурство, а здание немедленно окружила милиция. На шахту немедленно прибыл заместитель прокурора области. По его словам, шахтеры согласились с тем, что акция противозаконна, но отпускать заложников отказались.
К переговорам подключилась администрация области. От них поступило предложение о постепенном погашении долга с последующим закрытием некогда одной из лучших шахт Кузбасса. Это предложение шахтеры тоже отвергли. Возникла абсолютно тупиковая ситуация. И тут, вдруг, вспомнили, что против директора «Кузнецкой» еще в марте 1997

года возбудили уголовное дело по ст. 216 УК (нарушение правил техники безопасности при ведении горных работ, повлекшие гибель людей). Следствие установило, что директор шахты отправил на разведку горящего угольного пласта несколько специалистов «Кузнецкой». При вскрытии перемычки трое погибли, двое получили тяжелые ожоги. Люди шли на страшный риск за крупное вознаграждение в долларах. Дело в том, что после приватизации шахты фирмами из Австрии и Лихтенштейна (60% всех акций) доллары у руководства водились…

Материала дела срочно передали в суд г. Белово, и в тот же день исполняющий обязанности председателя горсуда вынес решение об аресте директора. На следующий день на шахту прибыл ОМОН из Белово, которому рабочие передали руководителя. Как они и требовали, наручники на него одели прямо в рабочем кабинете.

Можно ли считать, что арест директора шахты разрешил данный конфликт? Аргументируйте свой ответ. Типологизируйте данный конфликт.

Какой вид и этап забастовки здесь представлен?

Как, по вашему мнению, события могут развиваться дальше.

Какие действия необходимо предпринять, что бы рационализировать и институционализировать данный конфликт?

Тестовые задания

1. Конфликт в организации - это:

а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;

б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;

в) конфликты между руководством организации и её сотрудниками;

г) конфликты между различными структурными элементами организации;

д) конфликты по поводу организационной структуры коллектива..

2. Инновационные конфликты в организации - это:

а) конфликты между структурными подразделениями;

б) конфликты, связанные с изменением организационной структуры;

в) конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;

г) конфликты, в основе которых лежат причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации;

д) конфликты, возникающие на основе нарушения принципа справедливости или целесообразности в распределении ограниченных ресурсов.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

***Лекция-дискуссия* по теме Технологии управления и разрешения конфликтов.**

1. Какие теоретические предпосылки лежат в основе подхода к урегулированию конфликтов мирным путем?
2. В каких случаях стороны выбирают путь мирного разрешения конфликта?
3. Какие типы соглашений возможны при урегулировании конфликтов?
4. Что такое взаимное восприятие сторон в конфликте и на чем оно основывается?
5. Что такое управление конфликтом и какова его суть?

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Что следует понимать под урегулированием конфликта?

2.Что следует понимать под разрешением и завершением конфликта?

3.В чем состоят преимущества стремления к сотрудничеству в урегулировании конфликтов? Какую позицию может занимать третий участник конфликтного взаимодействия?

4.Если привлечь к разрешению конфликта третью сторону, какие возникают новые способы разрешения конфликта?

5.Охарактеризуйте техники активного слушания.
6.Каковы условия применения и техника жесткого переговорного стиля?
7.Назовите и охарактеризуйте основные тактики ведения переговоров в жестком стиле.
8.Каковы условия применения и техника мягкого переговорного стиля?
9.Каковы условия применения и техника сотруднического переговорного стиля?
10юКаковы основные предпосылки разумной организации переговоров?

Темы докладов - презентаций

1.«Цветные революции» как способ разрешения международных конфликтов
2.Война как способ разрешения конфликтов.
3.Информационная война.
4.Гибридные войны.
5.Экономические войны.
6.Психологическая война.

Практико - ориентированные задания

Задание 1. Объясните смысл понятий «урегулирование конфликтов», «разрешение конфликтов», «управление конфликтами», «предупреждение конфликтов» и различия между ними.

2. Перечислите и охарактеризуйте международные правовые документы, дающие официальным и неправительственным организациям возможность влиять на развитие конфликтов.

3. Сравните между собой понятия «друг», «враг», «противник», «оппонент» и выясните, как они влияют на динамику конфликта.

4. Назовите основные тактические приемы, которые применяют при урегулировании международных конфликтов.

5. Приведите примеры позитивного опыта разрешения международных конфликтов и назовите технологии, которые при этом применялись.

6. Охарактеризуйте концепцию «конца Истории», предложенную в начале 90-х гг. Ф.Фукуямой. оцените место и перспективы конфликтов в ней.

7. Можно ли концепцию пост-биполярного миропорядка Г.Киссинджера назвать «глобальным балансом сил»? Обоснуйте ответ. Какую роль в ней играют конфликты?

8. Как вы думаете, тезис З.Бжезински о «глобальном доминировании» США предполагает конфликтное или «консенсусное» основание для его модели миропорядка? Поясните точку зрения автора и выскажите свое мнение.

9. Можно ли утверждать, что, при всех различиях между западными концепциями миропорядка, радикальные исламские проекты представляют собой глобальную альтернативу им? Поясните ответ

Задание 2**.** Изучение технологии медиации.

Вопросы и задания:

1. Понятие посредничества (медиации).
2.Функции посредника.
3.Условия проведения медиации.
4.Стадии медиации.
5.Роль письменного договора в разрешении конфликта.

Задание 2. «Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов»

Деловая игра. «Переговоры».

Цель: формирование у студентов практических навыков ведения переговорного процесса.

Ролевая игра *"Активный и пассивный конфликтующие"*

Цель: проиграть внутриличностные конфликты, которые не осознаются или которые вас длительно беспокоят. Игра используется для осознания поведения и возможного его изменения.

Условие: участники выбирают нежелательное личное поведение или группа помогает каждому выбрать поведение, которое им самим не осознается, но очевидно для других.

Возникает тенденция извиняться, избегать смотреть в глаза, быть нетерпеливым и безапелляционным.
Если член группы не осознает идентифицированного поведения, он должен преувеличить его в диалоге.
Рисуется уже известный треугольник ролей. Необходимо разбиться на тройки и разыграть в жизненной ситуации тирана, жертву и посредника:

Ситуация "Анонимный конфликт"

Каждый участник группы записывает на карточку актуальный конфликт личности. Это позволяет провести анонимный вариант решения ситуации.

Записав на карточку содержание своей конфликтной ситуации, участник не подписывая ее, сдает тренингеру. Затем собираются все участники, каждый берет не свою карточку и пытается разрешить чужую ситуацию.

Эффект задания заключается именно в наблюдении со стороны за анализом возможных ошибок и поиском оптимальных решений своей проблемы кем-то другим.

Тестовые задания

1. Управление конфликтами - это:
а) целенаправленное воздействие на процесс его динамики;
б) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт;
в) целенаправленное воздействие на конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
г) целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействия на процесс формирования адекватного образа конфликтной ситуации у конфликтующих в интересах снижения уровня напряженности между ними;
д) целенаправленное воздействие на мотивы конфликтующих.
2. Содержание управления конфликтами включает:
а) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), регулирование, разрешение,
б) прогнозирование, предупреждение (стимулирование), разрешение;
в) прогнозирование, регулирование, разрешение;
г) прогнозирование, анализ, предупреждение, разрешение;
д) анализ конфликтной ситуации, прогнозирование, предупреждение, разрешение.
3 . Переговоры проходят через различные фазы:
а) подготовительную;
б) первоначального выбора позиции;
в) финальную.
Какая фаза переговоров не названа? _____.
4.Наличие опыта выступает одним из существенных компонентов эффективности переговоров. Опытные участники переговоров больше времени отдают:
а) поиску альтернатив;
б) диагностике;
в) тактикам;
г) поиску цели.

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, экзамену.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный ответ.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости студентов

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	УК ОС- 3.2.	способность применять методы управления межличностными, групповыми и организационными отношениями на основе современных технологий управления персоналом для разрешения конфликтных ситуаций.

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
УК ОС-3.2 способность применять методы управления межличностными, групповыми и организационными отношениями на основе современных технологий управления персоналом для разрешения конфликтных ситуаций	Использование понимания природы, специфики развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде Применение методов диагностики, профилактики, разрешения конфликтов в профессиональной деятельности, включая проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Применяет понимание природы, специфики развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций в том числе в межкультурной среде Осуществляет профилактику, диагностику, разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1.Основания типологии конфликтов.
2. Понятие конфликта и его виды. Основные фазы конфликта. Ресурсы конфликта и его пределы.
3.Основные методы исследования конфликт.
4.Специфика применения основных способов сбора информации в конфликтологии.
5. Принципы посредничества в разрешении конфликтов.
6. Этнические, расовые и религиозные конфликты.
7. Объективное и субъективное в конфликте. Технологии разрешения внутриличностных конфликтов.
8.Понятие и специфика межличностных конфликтов. Классификация межличностных конфликтов. Классификация межличностных конфликтов.
9. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
10.Конфликты в организациях: источники, профилактика, управление и разрешение. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
12.Технологии разрешения конфликтов.
13.Профилактика конфликтов.
14.Урегулирование конфликтов.
15.Роль общественных организаций в разрешении международных конфликтов.
16. Переговоры в конфликтных ситуациях. Стили ведения переговоров. Тактика переговорного процесса.

Типовые практико - ориентированные задания

Задание 1**.**Определение профиля стратегий поведения в конфликте (опросник К. Томаса) и изучение влияния конфликтности личности на возникновение конфликтных ситуаций.

Вопросы и задания:

1. Изучить стили поведения в конфликте.
2. Провести самотестирование, ответив на вопросы опросника по определению профиля стратегий поведения в конфликте.
3. Заполнить таблицы 1и 2, провести необходимые вычисления.
4. По полученным данным построить индивидуальный профиль стратегий поведения в конфликте.
5. Сделать выводы.

Задание 2. «В общественном транспорте один пассажир нечаянно толкнул другого, не извинившись за причиненное неудобство. Второй пассажир в ответ на толчок нагрубил первому пассажиру... В конечном итоге между ними возникла драка...»:

а) тип Б; б) тип В; в) тип А; г) тип Б и В; д) тип А и Б.

Определите тип конфликта в следующей ситуации

Задание 3. Группа А. Ситуационная задача. В отделении социальной защиты после декретного отпуска вышла молодая сотрудница Л. Через месяц после начала работы её руководительница Р. стала задерживать её после окончания работы, просила выйти на «пару часов» в выходной день и др. Окружающие стали замечать, что Л. стала очень раздражительной и агрессивной.

Обсудите, какой вид внутриличностного конфликта здесь представлен.

Задание 4. Проанализируйте приведенный ниже конфликт:

Пять дней рабочие шахты «Кузнецкая» удерживали в заложниках директора и еще 11 инженеров. Рабочие требовали не только выплаты долга по зарплате, который за три года достиг астрономической цифры в два триллиона (еще неденоминированных) рублей, но и ареста директора за коррупцию и злоупотребление. Директор вместе с инженерами был блокирован в рабочем кабинете во время совещания. В приемной было установлено круглосуточное дежурство, а здание немедленно окружила милиция. На шахту немедленно прибыл заместитель прокурора области. По его словам, шахтеры согласились с тем, что акция противозаконна, но отпускать заложников отказались.

К переговорам подключилась администрация области. От них поступило предложение о постепенном погашении долга с последующим закрытием некогда одной из лучших шахт Кузбасса. Это предложение шахтеры тоже отвергли. Возникла абсолютно тупиковая ситуация. И тут, вдруг, вспомнили, что против директора «Кузнецкой» еще в марте 1997 года возбудили уголовное дело по ст. 216 УК (нарушение правил техники безопасности при ведении горных работ, повлекшие гибель людей). Следствие установило, что директор шахты отправил на разведку горящего угольного пласта несколько специалистов «Кузнецкой». При вскрытии перемычки трое погибли, двое получили тяжелые ожоги. Люди шли на страшный риск за крупное вознаграждение в долларах. Дело в том, что после приватизации шахты фирмами из Австрии и Лихтенштейна (60% всех акций) доллары у руководства водились…

Материала дела срочно передали в суд г. Белово, и в тот же день исполняющий обязанности председателя горсуда вынес решение об аресте директора. На следующий день на шахту прибыл ОМОН из Белово, которому рабочие передали руководителя. Как они и требовали, наручники на него одели прямо в рабочем кабинете.

1.Можно ли считать, что арест директора шахты разрешил данный конфликт? Аргументируйте свой ответ. Типологизируйте данный конфликт.

2. Какой вид и этап забастовки здесь представлен?

3. Как, по вашему мнению, события могут развиваться дальше.

4. Какие действия необходимо предпринять, что бы рационализировать и институционализировать данный конфликт?

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Наименование тем (разделов)	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Оценка (баллы)
Конфликтология: предмет и задачи, история возникновения. Структура конфликта, функции, модели поведения личности в конфликте. Внутриличностные конфликты: понятие, формы проявления и способы разрешения. Межличностные и групповые конфликты: особенности, классификация и меры предупреждения. Трудовые конфликты. Технологии управления конфликтами	Использование понимания природы, специфики развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде Применение методов диагностики, профилактики, разрешения конфликтов в профессиональной деятельности, включая проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Студент использует а полном объеме понимание природы, специфики развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде, применяет методы диагностики, профилактики, разрешения конфликтов в профессиональной деятельности, включая проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций, реализует способность осуществлять профилактику, диагностику, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	**отлично**
		Студент не в полном объеме использует знания природы, специфики развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде, применяет методы диагностики, профилактики, разрешения конфликтов в профессиональной деятельности, включая проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций, реализует способность осуществлять профилактику, диагностику, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции.	**хорошо**

		Студент с ошибками использует знания природы, специфики развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде, применяет методы диагностики, профилактики, разрешения конфликтов в профессиональной деятельности, включая проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций. реализует способность осуществлять профилактику, диагностику, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	**удовлетворительно**
		Студент не понимает природу, специфику развития и разрешения конфликта в условиях межличностных, групповых и организационных коммуникаций, в том числе в межкультурной среде, не применяет методы диагностики, профилактики, разрешения конфликтов в профессиональной деятельности, включая проектирование межличностных, групповых и организационных коммуникаций, не осуществляет профилактику, диагностику, разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде. Компетенция не сформирована.	**Не удовлетворительно**

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Кейс-задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового задания для экзамена.

1 вопрос. Трудовые конфликты: понятие, особенности, классификация.

2 вопрос. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины «Управление конфликтами в трудовой сфере» предполагает работу обучающихся на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия

семинарского типа и лабораторные работы), в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Затраты времени на освоение дисциплины в целом и по отдельным темам отражены в разделе 3 настоящей программы. В этом же разделе отражены основные виды контроля текущей успеваемости обучающихся и форма промежуточной аттестации. Как правило, объем контактной работы с преподавателем у обучающихся очной формы обучения выше, в то время как обучающиеся заочной формы обучения имеют больший объем времени для самостоятельной работы. В соответствии с этим в разделе 3 программы отражены различные формы контроля текущей успеваемости обучающихся.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для самостоятельного изучения;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия семинарского типа проводятся с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к практическим занятиям обучающегося заключается в следующем*:*

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий* (кейсов). Кейс-задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации (кейса) с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки

освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучающегося должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экземена.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине «Управление конфликтами в трудовой сфере» следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка– докладов-презентаций; написание эссе; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);

- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Когда возникла конфликтология как относительно самостоятельная теория?
2. Какое название получила конфликтология как относительно самостоятельное направление в социологии и в психологии?
3. Когда складывается конфликтологическая практика и с какими событиями в психологии это связано?
4. Дайте определение предмета конфликтологии.
5. Перечислите основные этапы эволюции конфликтологических взглядов в истории философии.
6. Назовите социально-исторические и теоретические предпосылки возникновения конфликтологии.
7. Перечислите методы конфликтологии.
8. Перечислите основные принципы исследования конфликтов.
9. Назовите ученых, с именами которых связано становление конфликтологии как относительно самостоятельной дисциплины.
10. Когда и где впервые были созданы конфликтологические центры? Когда и где появился первый центр по разрешению конфликтов в России «стороны конфликта», «предмет конфликта», «образ конфликтной ситуации», «мотивы конфликта», «позиции конфликтующих сторон».
11. Дайте определение конфликта.
12. Сформулируйте необходимые и достаточные условия возникновения конфликта.
13. Чем характеризуется противоборство субъектов социального взаимодействия?
14. Изобразите графически структуру конфликта.
15. Дайте определения основных структурных элементов конфликта:
16. Приведите классификацию конфликтов.
17. Дайте определение причин конфликта.
18. Приведите классификацию причин конфликта.
19. Дайте определения понятий: «конфликтная ситуация» и «инцидент».
20. Перечислите типы конфликтных ситуаций.
21. Что такое конфликтогены?
22. В чем суть закона эскалации конфликтогенов (первая формула конфликтов)?
23. Сформулируйте правила бесконфликтного взаимодействия, вытекающие из закона эскалации конфликтогенов.
24. Назовите основные типы конфликтогенов и формы их проявления.
25. Сформулируйте правила возникновения и способы разрешения конфликтов по второй формуле.
26. Сформулируйте правила возникновения и способы разрешения конфликтов по третьей формуле.
27. Что такое трансакция? Основные виды трансакций и их поведенческие характеристики.
28. Перечислите поведенческие характеристики Родителя.
29. Перечислите поведенческие характеристики Взрослого.
30. Перечислите поведенческие характеристики Ребенка.
31. Приведите определение понятия «управление конфликтом».
32. Какие виды деятельности субъекта управления включают в свое содержание процесс управления конфликтом?

33. Объясните понятия: «прогнозирование конфликта» и «предупреждение конфликта».
34. Что следует понимать под регулированием конфликта?
35. Перечислите этапы регулирования конфликта.
36. Перечислите важнейшие технологии регулирования конфликта.
37. Что следует понимать под разрешением конфликта?
38. Перечислите предпосылки разрешения конфликта.
39. Перечислите принципы управления конфликтами.
40. Перечислите негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту.
41. Определите понятие конфликта в обществе.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530803

2. Новопашина, Л. А. Конфликт-менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Л. А. Новопашина, Б. И. Хасан, Т. И. Юстус. — Москва : Издательство Юрайт,

2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14448-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519883

3. Черкасская, Г. В. Управление конфликтами : учебник и практикум для вузов / Г. В. Черкасская, М. Л. Бадхен. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 236 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05153-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/515041

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. СПб: Питер, 2012. Электронная университетская библиотека Электронная университетская библиотека.URL: http://biblioclub.ru/

Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии – 2-е изд. доп. и перераб. СПб.: Питер, 2003.

Кибанов, А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я.Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К.Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007.

Конфликтология [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям/ В.П. Ратников [и др.]. - Электрон. текстовые данные. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/7023.

Цой, Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: учебное пособие / Л.Р.Цой. – М.: Книжный мир, 2007.

6.3. Нормативные правовые документы

О порядке разрешения коллективных трудовых споров/федеральный закон [Электронный ресурс]. Режим доступа:: http://base.garant.ru/.

О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности / федеральный закон [Электронный ресурс]. Режим доступа:: http://base.garant.ru/.

6.4. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

Гарант - http://base.garant.ru/.

Зеленков М.Ю. Социальная конфликтология.- М.: Юридический институт МИИТа, 2003. – 262 с. Электронная университетская библиотека. - URL: http://biblioclub.ru

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023 г.
№ 01

.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 Бюджетирование персонала
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Чугунова О.А.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента, доцент Пророкова Е.А.

((ученая степень и(или) ученое звание, должность *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента, канд. экон. наук, доцент Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……...……. 7
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 9
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 28
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 33
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 35

1. **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. **Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.4.1	Способность к анализу бюджета по обеспечению персоналом, в том числе на сбор информации о потребностях организации в персонале, его поиск, привлечение, подбор и отбор, а также к подготовке предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	ПКс-2.5.1	Способность к анализу бюджета на организацию и проведение оценки и аттестации персонала, а также подготовке предложений по формированию бюджета организацию и проведение оценки и аттестации персонала
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению,	ПКс-3.5.1	Способность оценить затраты на развитие и построение профессиональной карьер персонала, обучение, адаптации и стажировки персонала, а также разрабатывать предложения по формированию бюджета на проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов.

	адаптации и стажировке персонала		
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.5.1	Способность формировать бюджет фонда оплаты труда и подготавливать предложения по формированию бюджета на организации труда персонала.
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики; администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс-5.5	Способен подготавливать предложения по формированию бюджета в части разработки и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Способность к анализу бюджета по обеспечению персоналом, в том числе на сбор информации о потребностях организации в персонале, его поиск, привлечение, подбор и отбор, а также к подготовке предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.	ПКс-1.4.1	*на уровне знаний:* Технологии и методы формирования бюджетов
		на уровне умений: Составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов
		на уровне навыков: Подготовка предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала

Способность к анализу бюджета на организацию и проведение оценки и аттестации персонала, а также подготовке предложений по формированию бюджета организацию и проведение оценки и аттестации персонала	ПКс-2.5.1	*на уровне знаний:* Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
		на уровне умений: Составлять и контролировать статьи расходов на оценку и аттестацию персонала для планирования бюджетов
		на уровне навыков: Подготовка предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки персонала
Способность оценить затраты на развитие и построение профессиональной карьер персонала, обучение, адаптации и стажировки персонала, а также разрабатывать предложения по формированию бюджета на проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов.	ПКс-3.5.1	*на уровне знаний:* Технологии, методы формирования и контроля бюджетов. Порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала
		на уровне умений: Составлять и контролировать статьи расходов на обучение персонала для планирования бюджетов
		на уровне навыков: Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения персонала. Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию адаптации и стажировки персонала
Способность формировать бюджет фонда оплаты труда и подготавливать предложения по формированию бюджета на организации труда	ПКс-4.5.1	*на уровне знаний:* Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
		на уровне умений: Составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов. Анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала

персонала.		*на уровне навыков:* Подготовка предложений по формированию бюджета на организацию труда персонала. Разработка системы оплаты труда персонала. Формирование планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат. Подготовка предложений по совершенствованию системы оплаты и организации труда персонала
Способен подготавливать предложения по формированию бюджета в части разработки и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.	ПКс-5.5	*на уровне знаний:* Технологии и методы формирования и контроля бюджетов
		на уровне умений: Определять объёмы средств для реализации социальных гарантий, корпоративных льгот и иных элементов корпоративных социальных программ для формирования бюджетов Составлять и контролировать статьи расходов на социальные программы для планирования бюджетов
		на уровне навыков: Подготовка предложений по формированию бюджета на реализацию корпоративной социальной политики и социальных программ

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 7 з.е. (252 часов - в академических часах / 189 час - в астрономических часах).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.13 «Бюджетирование персонала»** относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ОП ВО.

Дисциплина **Б1.В.13 «Бюджетирование персонала»** изучается - на 4 курсе, 7,8 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических и управленческих дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

Б1.В.01 Психология труда
Б1.В.04 Организация работы службы управления персоналом
Б1.В.05 Маркетинг персонала
Б.1.В.06 Документационное обеспечение управления персоналом
Б1.В.09 Аудит и контроллинг персонала
Б1.В.10 Экономика труда
Б1.В.11 Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности
Б1.В.16 Организация и оплата труда
Б1.В.ДВ.01.01 Этика делового общения
Б1.В.ДВ.01.02 Деловой этикет и протокол
Б2.В.02(П) Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (базовый уровень))

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: в 7 семестре – зачет, 8 семестре - курсовая работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Структура дисциплины
Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
	7 семестр							
1	Сущность и основы бюджетирования управления персонала	22	2		2		18	О, Д
2	Основы бюджетирования по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала	28	4		4		20	О, Д, З
3	Основы бюджетирования оценки персонала	24	2		2		20	О, Д, З
4	Формирование бюджета на карьеру и обучение персонала	28	4		4		20	О, З, Т
	Консультация	2				2		
	Промежуточная аттестация	4				4		Зачет
	Всего	**108**	**12**		**12**	**6**	**78**	
	8 семестр							
5	Бюджетирование затрат на персонал (оплата труда)	45	4		6		35	О, Д, З
6	Учет рабочего времени (табельный учет)	43	4		4		35	О, Д, З
7	Бюджетирование системы управления персоналом	47	6		6		35	О, Д, З, Т
	Промежуточная аттестация	9				9		Курсовая работа
	Всего	**144**	**14**		**16**	**9**	**105**	
	ИТОГО:	**252**	**26**		**28**	**15**	**183**	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

			Л	ЛР	ПЗ	К		
	7 семестр							
1	Сущность и основы бюджетирования управления персонала	47	2		-		21	О, Д
2	Основы бюджетирования по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала				2		22	О, Д, З
3	Основы бюджетирования оценки персонала	50	2		2		22	О, Д, З
4	Формирование бюджета на карьеру и обучение персонала		2				22	О, З,
	Консультация	2				2		
	Промежуточная аттестация	9				9		Зачет
	Всего	**108**	**6**		**4**	**11**	**87**	
	8 семестр							
5	Бюджетирование затрат на персонал (оплата труда)	47	4		4		39	О, Д, З
6	Учет рабочего времени (табельный учет)	43	2		2		39	О, Д, З
7	Бюджетирование системы управления персоналом	43	2		2		39	О, Д, З
	Консультация	2				2		
	Промежуточная аттестация	9				9		Курсовая работа
	Всего	**144**	**8**		**8**	**11**	**117**	
	ИТОГО:	**252**	**14**		**12**	**22**	**204**	

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад, сообщение, презентация (Д), задание в рамках темы, решение практико-ориентированных задач (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Сущность и основы бюджетирования управления персонала

Бюджет. Бюджетирование. Горизонт планирования. Шаг планирования. Уровни планирования. Стадии бюджетирования: составление проекта бюджета, рассмотрение и утверждение его полномочным лицом, исполнение бюджета, контроль, составление отчёта об исполнении бюджета и его анализ

Тема 2. Основы бюджетирования по поиску, привлечению, подбору и отбору персонала

Определение статей расходов на персонал. Распределение ответственности за расходы на персонал. Разработка форматов кадрового планирования. Сбор информации от руководителей служб по конкретным направлениям работы.

Сведение всей информации в единый целостный документ. Бюджетирование затрат на поиск и подбор персонала.

Регламентирование процессов поиска и подбора персонала. Определение потребности в персонале. Определение статей расходов на поиск и подбор персонала. Хедхантинг. Услуги посредников. Затраты на формирование положительного имиджа компании-работодателя. затраты на организацию отборочных и конкурсных мероприятий**.**

Тема 3. Основы бюджетирования оценки персонала

Регламентирование процессов оценки и аттестации персонала. Определение статей расходов на оценку и аттестацию персонала. Расходы на внешних и внутренних экспертов. Анализ рабочей нагрузки сотрудников, бизнес-процессов, коммуникационных потоков с целью оптимизации затрат на персонал.

Тема 4. Формирование бюджета на карьеру и обучение персонала

Регламентирование процессов обучения и карьерного продвижения сотрудников. Разработка критериев оценки перспективности сотрудников и подразделений. Анализ рисков инвестиций в развитие персонала. Расчет затрат на организацию обучения, стажировок, тренингов.

Тема 5. Бюджетирование затрат на персонал (оплата труда)

Суть отклонения и причины его возникновения. Отклонения в бюджете фонда оплаты труда. Отклонения в бюджете на поиск и подбор персонала. Отклонения в бюджете на адаптацию персонала. Отклонения в бюджете на оценку и аттестацию персонала. Отклонения в бюджете на развитие персонала.

Тема 6. Учет рабочего времени (табельный учет)

Цель, задачи и виды учета рабочего времени в организации. Понятие, содержание и виды режимов рабочего времени. Фонд рабочего времени и показатели его использования. Табель учета рабочего времени как инструмент соблюдения, установленного режима рабочего времени. Организация табельного учета.

Тема 7. Бюджетирование системы управления персоналом

Центры финансовой ответственности. Финансовая структура предприятия, центры финансовой ответственности (ЦФО). Классификация ЦФО. Полномочия и ответственность руководителей ЦФО. Места возникновения затрат. Центры затрат. Взаимосвязь затрат и доходов в центрах прибыли. Центры инвестиций и формирование активов предприятия.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Бюджетирование персонала» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических и лабораторных занятий: устный опрос, доклады / сообщения, задание в рамках темы / выполнение практико-ориентированных заданий, тестирование;
- при проверке самостоятельной работы студента: опрос, доклады / рефераты, выполнение задания в рамках темы / практико-ориентированных заданий, тестирование;

4.1.2. Зачет проводится с применением методов (средств).

Зачет проводится в устной форме. Методы (средства) проведения зачета: каждый билет включает 2 задания: вопросы теоретические в виде тестирования и практико-ориентированное задание.

Курсовая работа выполняется в письменном виде по требованиям установленным к работам данного типа.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Вопросы для обсуждения:

Тема. Затраты на персонал организации: системный подход

1. Обсуждение формирования затрат на персонал, их анализ и планирование.
2. Анализ законодательных документов, регламентирующих расчет бюджетов на

персонал.

3. Обсуждение видов бюджетов на персонал.
4. Оценка бюджета на содержание служб управления персоналом.
5. Организация процесса бюджетирования
6. Государственное регулирование затрат на рабочую силу

Самостоятельная работа. Работа с литературой.

Семинарское занятие 2.

Тема. Организация бюджетирования затрат на предприятии

1. Бюджетирование затрат работодателей на персонал.
2. Определение задач бюджетирования.
3. Учет налогов при бюджетировании затрат.
4. Учет общеэкономических законов при оценке затрат на персонал.
5. Оптимизация затрат на персонал.

Самостоятельная работа. Работа с литературой.

Семинарское занятие 3

Тема. Бюджетирование затрат на персонал по комплексных функциям управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Бюджетирование на стадии определения качественной и количественной потребности в персонале.
2. Оценка затрат на найме персонала
3. Сводная ведомость высвобождения персонала
4. Затраты на улучшение и охрану труда.
5. Затраты на аттестацию рабочих мест.
6. Бюджетирование затрат на оценку и развитие персонала

Самостоятельная работа: работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

Выполнить аналитические задачи:

1. Рассчитать бюджет на содержание служб управления персоналом
2. Рассчитать затраты на обеспечение безопасности труда
3. Определение расходов организации на проведение аттестации рабочих мест
4. Оптимизация затрат на персонал
5. Раскройте основные задачи деятельности и обязанности экономиста по труду на предприятии (организации).
6. Раскройте основные задачи деятельности и обязанности нормировщика на предприятии
7. Дайте сравнительную характеристику различным источникам финансовой информации о функциях по управлению персоналом.
8. Покажите значение бюджета организации для информационного обеспечения бюджетирования затрат на управление персоналом .
9. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции найма персонала
10. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции высвобождение персонала
11. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции адаптация персонала
12. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции оплата труда персонала
13. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции охрана труда персонала
14. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции социальная работа с персоналом организации

15. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции развитие корпоративной культуры организации

16. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции аттестация персонала

17. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции модернизация рабочих мест персонала

18. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции планирование карьеры персонала

19. Приведите перечень нормативных и статистических документов организации, потребных для расчета бюджетов по функции обучение персонала

20. Сформулируйте наиболее важные, по вашему мнению, причины, влияющие на статьи расхода на персонал

21. Дайте сравнительную характеристику различным источникам финансирования функций по управлению персоналом.

22. Охарактеризуйте сферы применения различных форм заемных средств для управления персоналом

23. Перечислите наиболее затратные статьи на персонал организации

24. Изучите возможные формы бюджетирования затрат на персонал и обоснуйте наиболее приемлемую для вашей организации.

25. Обоснуйте необходимость использования для вашей организации того или иного составляемого бюджета по функциям управления персоналом

26. Оцените уровень производительности труда по различным категориям персонала

27. Рассчитайте затраты, связанные с ростом производительности труда в организации

28. Рассмотрите и обоснуйте направления оптимизации затрат на персонал.

29. Рассчитайте затраты на лизинг персонала

30. Рассчитайте затраты на подбор временного персонала

31. Рассчитайте затраты на выведение персонала за штат персонала

32. Рассчитайте затраты на использование внешних услуг персонала

33. Рассчитайте затраты на телеработу

Темы докладов, сообщений

1. Обсуждение формирования затрат на персонал, их анализ и планирование.
2. Анализ законодательных документов, регламентирующих расчет бюджетов на персонал
3. Обсуждение видов бюджетов на персонал.
4. Организация процесса бюджетирования
5. Государственное регулирование затрат на рабочую силу
6. Бюджетирование затрат работодателей на персонал.
7. Определение задач бюджетирования.
8. Учет налогов при бюджетировании затрат.
9. Учет общеэкономических законов при оценке затрат на персонал.
10. Разбор конкретной ситуации по бюджетированию
11. Бюджетирование на стадии определения качественной и количественной потребности в персонале.
12. Оценка затрат на найме персонала
13. Сводная ведомость высвобождения персонала
14. Затраты на аттестацию рабочих мест.
15. Бюджетирование затрат на оценку и развитие персонала.
16. Определить наличие на рынке труда специалистов
17. Определить стоимость привлечения персонала
18. Определить задачи бюджетирования

19. Рассчитать затраты на персонал по функциям (функции задаются преподавателем)
20. Провести анализ затрат на персонал организации
21. Определить ограничивающие факторы на затраты на персонал
22. Проанализировать законодательную базу по трудовым вопросам
23. Определить направления оптимизации затрат на персонал
24. Определить стоимость высвобождения персонала
25. Определить стоимость найма персонала

Тесты по дисциплине

1. **Целью внедрения системы бюджетирования является:**

а) возможность оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности;
б) повышение эффективности деятельности предприятия;
в) повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления;
г) укрепление финансовой дисциплины персонала компании.

2. **В результате внедрения системы бюджетирования эффективность дея-тельности предприятия повышается за счет:**

а) сбалансированности финансовых потоков;
б) теоретического подхода к планированию со стороны плановиков;
в) мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности; г) изменения управленческого менталитета и повышения финансовой куль-туры менеджеров.

3. **Закрепление бюджетов за подразделениями переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников…**

а) с руководителей низшего уровня на руководителей среднего звена;
б) с руководителей этих подразделений на директора предприятия;
в) с директора предприятия на руководителей этих подразделений.

4. **Концентрация управленческих функций в головной компании (вплоть до того, что все бюджеты дочерних компаний холдинга разрабатывают-ся головной компанией) характерна для:**

а) управленческих холдингов;
б) директивных корпораций;
в) инвестиционных корпораций;
г) индикативных корпораций.

5. **При внедрении бюджетирования в крупных компаниях методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами …:**

а) материальной заинтересованности всего персонала предприятия;
б) эффективной реализации финансовой политики;
в) комплексного управления предприятием;
г) бухгалтерского учета и формами отчетности.

6. **Контроль за выполнением бюджетов заключается в:**

а) формировании графиков составления бюджетов;
б) анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных;
в) мониторинге процесса бюджетирования;
г) корректировка планов в зависимости от уже достигнутых результатов

7. **Постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность корпорации – это:**

а) бюджетная комиссия;
б) бюджетный комитет;
в) центр финансовой ответственности;
г) бюджетная инспекция.

8. **Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях биз-нес-процесс или направление бизнеса – это:**

а) операционный бюджет;
б) финансовый бюджет;
в) сводный бюджет;
г) гибкий бюджет.

9. **Причинами медленного и сложного «приживания» бюджетирования в российских условиях являются:**

а) наследие прежней госплановской системы;
б) неадекватность бюджетирования требованиям рыночной экономики;
в) нечеткие или даже неверные целевые установки руководства предприятия;
г) высокая зависимость предприятий от государственного бюджета.

10. Вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:

а) построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании;
б) определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия;
в) оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности;
г) усилить контроль за исполнением бюджета.

11. Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе:

а) децентрализации управления;
б) организационной структуры предприятия;
в) делегирования полномочий.

12. Отношение суммарных потерь времени из-за болезни, простоев и неявок к общей численности персонала – это:

а) качество продукции;
б) производительность труда;
в) потери рабочего времени на 1 работника;
г) фонд оплаты труда;
д) средняя заработная плата 1 работника.

13. Общий фонд основной и дополнительной заработной платы, включаемый в себестоимость продукции – это:

а) качество продукции;
б) производительность труда;
в) потери рабочего времени на 1 работника;
г) фонд оплаты труда;
д) средняя заработная плата 1 работника.

14. Отношение числа уволенных работников к общей численности персонала – это:

а) текучесть персонала;
б) уровень трудовой дисциплины;
в) надежность работы персонала;
г) равномерность загрузки персонала

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

а) текучесть персонала;
б) уровень трудовой дисциплины;
в) надежность работы персонала;
г) равномерность загрузки персонала.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа

При оценке ответов на вопросы для учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована, допущены грубые ошибки

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме, либо если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, Зачету.

Оценка ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.4.1	Способность к анализу бюджета по обеспечению персоналом, в том числе на сбор информации о потребностях организации в персонале, его поиск, привлечение, подбор и отбор, а также к подготовке предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.
ПКс-2	способность осуществлять организацию и проведение оценки и аттестации	ПКс-2.5.1	Способность к анализу бюджета на организацию и проведение оценки и аттестации персонала, а также подготовке

	персонала; администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала		предложений по формированию бюджета организацию и проведение оценки и аттестации персонала
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.5.1	Способность оценить затраты на развитие и построение профессиональной карьер персонала, обучение, адаптации и стажировки персонала, а также разрабатывать предложения по формированию бюджета на проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов.
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.5.1	Способность формировать бюджет фонда оплаты труда и подготавливать предложения по формированию бюджета на организации труда персонала.
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики; администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс-5.5	Способен подготавливать предложения по формированию бюджета в части разработки и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-1	Демонстрирует способность к анализу бюджета по обеспечению персоналом, в том числе на сбор информации о потребностях организации в персонале, его поиск, привлечение, подбор и отбор, а также к подготовке предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.	В полном объеме самостоятельно подготавливает предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКс-2	Демонстрирует способность к анализу бюджета на организацию и проведение оценки и аттестации персонала, а также подготовке предложений по *формированию бюджета* организацию и проведение оценки и аттестации персонала	В полном объеме самостоятельно осуществляет разработку предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки и аттестации персонала, включая оценку затрат.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКс-3	Способность оценить затраты на развитие и построение профессиональной карьер персонала, обучение, адаптации и стажировки персонала, а также разрабатывать предложения по формированию бюджета на проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы *формирования и контроля бюджетов.*	В полном объеме самостоятельно оценивает затраты на развитие персонала и построение профессиональной карьеры и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов. В полном объеме самостоятельно	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

		оценивает затраты по организации обучения, адаптации и стажировки персонала и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов.	
ПКс-4	Демонстрирует способность формировать *бюджет фонда оплаты труда* и подготавливать предложения по формированию *бюджета на организации труда персонала*.	В полном объеме самостоятельно формирует плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат и подготавливает предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи Курсовая работа
ПКс-5	Демонстрирует способность подготавливать предложения по формированию *бюджета* в части разработки и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.	В полном объеме самостоятельно подготавливает предложения по формированию бюджета осуществляет в части обеспечения и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи Курсовая работа

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету

1. Общее понятие аудита и контроллинга персонала, его значение, цель и задачи.
2. Роль контроллинга в системе управления организацией.
3. Управленческий учет как основа контроллинга персонала. Информационная база контроллинга и аудита персонала
4. Контроллинг персонала: сущность, задачи, функции, виды и основные этапы.

Субъекты и объекты аудита и контроллинга персонала.
5. Классификация видов контроллинга персонала. Три уровня развития контроллинга системы контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг.
6. Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом.
7. Аудит персонала как функция контроллинга в системе управления персоналом.
8. Понятие, цель и задачи аудита персонала. Связь и различия с понятиями: анализ, консультирование, аудиторская деятельность, ревизия, контроль.
9. Классификация видов аудита.
10. Направления аудита персонала и их содержание.
11. Этапы проведения аудита персонала, их содержание.
12. Стратегический, линейный, функциональный уровни проведения аудита.
13. Комплексный, ситуационный, оперативный аудит персонала: содержание, основные направления анализа.
14. Применяемые методы анализа и инструментарий проведения аудита персонала.
15. Аудиторское заключение, его структура и адресность.
16. Бюджетирование: содержание, цель и задачи, применение в системе управления персоналом.
17. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала.
18. Существующие подходы к бюджетированию затрат на персонал.
19. Связь планирования и бюджетирования в системе управления персоналом.
20. Структура бюджета на персонал.
21. Затраты на персонал – важнейший трудовой показатель. Понятие, структура, классификация.
22. Постоянные и переменные, прямые и косвенные затраты, группы затрат по степени их регулирования. Центры ответственности.
23. Структура затрат на персонал, основные показатели, используемые в аудите затрат на персонал.

Типовые практико-ориентированные задания

Задание 1.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала. Исходные данные представлены в таблице.

Таблица 2

Данные для расчета численности административно-управленческого персонала

Организационно-управленческие виды работ	**Количество действий по выполнению вида работ**	**Время, необходи мое для выполнения действия, ч**
Расчет денежной наличности	500	1
Учёт доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1920 ч;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;
Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задача 2.

В 2018 году штатная численность ООО «Нибелунг» составляла 10 человек. Все ставки были заняты. Общая сумма окладов составляла 500 000 руб. в месяц.

В 2019 году в связи с расширением сферы деятельности предполагается увеличить количество работников до 15 человек. При этом открывается пять ставок с окладом по 30 000 руб. каждая. Необходимо определить коэффициент планового увеличения фонда зарплаты по штатному расписанию.

Задача 3.

Для изготовления деталей для станков установлены ставки оплаты труда рабочих, руб. / ч: столяр - 120; токарь - 130; электрик - 150

Для изготовления деталей применяются нормы расходования трудовых ресурсов:

Наименование	Столярные работы, ч/шт.	Токарные работы, ч/шт.	Электрические работы, ч/шт.
Деталь 1	0,5	0,25	0,25
Деталь 2	0,25	-	0,5
Деталь 3	1	0,5	0,5

Объемы производства деталей в 1-м квартале, шт.:

Наименование	Январь	Февраль	Март
Деталь 1	200	120	120
Деталь 2	150	130	160
Деталь 3	80	50	100

Составить бюджет прямых затрат труда на 1-й квартал.

Задача 4.

В проектном бюро запланированы следующие проекты:

Проект	Объем работ, ч			
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
1	300	120	50	-
2	150	240	160	30
3	80	150	90	10

По плану 50% работ должен выполнять инженер второй категории, 30% - инженер высшей категории, 20% - техник.

По факту распределение работ оказалось следующим: 40% - инженер второй категории; 30% - инженер высшей категории; 30% -. техник.

Ставки оплаты труда, руб. / ч:

- техник- 120; инженер второй категории - 140; инженер высшей категории - 170.

Исполнение проектов происходило по факту следующим образом:

Проект	Объем работ, ч			
	1-й квартал	2-й квартал	3-й квартал	4-й квартал
1	300	120	60	10
2	150	200	180	40
3	80	140	110	30

Составить бюджет прямых затрат труда на год, провести план-факт-анализ отклонений и сделать выводы.

Тематика курсовой работы: Бюджетирование системы управления персоналом на примере конкретного предприятия.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Индикаторы и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Наименование тем (разделов)	**Индикаторы оценивания**	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**

	Демонстрирует способность к анализу бюджета по обеспечению персоналом, в том числе на сбор информации о потребностях организации в персонале, его поиск, привлечение, подбор и отбор, а также к подготовке предложений по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала.	Продемонстрировано в полном объеме умение: самостоятельно подготавливать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; самостоятельно осуществлять разработку предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки и аттестации персонала, включая оценку затрат; самостоятельно оценивать затраты на развитие персонала и построение профессиональной карьеры и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов. самостоятельно оценивать затраты по организации обучения, адаптации и стажировки персонала и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно формировать плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат и подготавливает предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно подготавливать предложения по формированию бюджета осуществляет в части обеспечения и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ. *Достигнут высокий уровень формирования компетенции*	«зачтено» / отлично

	Демонстрирует способность к анализу бюджета на организацию и проведение оценки и аттестации персонала, а также подготовке предложений по *формированию бюджета* организацию и проведение оценки и аттестации персонала	В достаточном объеме продемонстрировано умение: Самостоятельно подготавливать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; Самостоятельно осуществлять разработку предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки и аттестации персонала, включая оценку затрат; Самостоятельно оценивать затраты на развитие персонала и построение профессиональной карьеры и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов. Самостоятельно оценивать затраты по организации обучения, адаптации и стажировки персонала и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно формировать плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат и подготавливает предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно подготавливать предложения по формированию бюджета осуществляет в части обеспечения и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.	«зачтено» / хорошо
	Способность	*Достигнут высокий уровень формирования компетенции*	

	оценить затраты на развитие и построение профессиональной карьер персонала, обучение, адаптации и стажировки персонала, а также разрабатывать предложения по формированию бюджета на проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы *формирования и контроля бюджетов.* Демонстрирует	Продемонстрированы фрагментарные навыки: Подготавливать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; Осуществлять разработку предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки и аттестации персонала, включая оценку затрат; Оценивать затраты на развитие персонала и построение профессиональной карьеры и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Оценивать затраты по организации обучения, адаптации и стажировки персонала и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно формировать плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат и подготавливает предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно подготавливать предложения по формированию бюджета осуществляет в части обеспечения и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ. *Достигнут пороговый уровень формирования компетенции*	«зачтено» / удовлет.

	способность формировать *бюджет фонда оплаты труда* и подготавливать предложения по формированию *бюджета на организации труда персонала.* Демонстрирует способность подготавливать предложения по формированию *бюджета* в части разработки и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ.	Не продемонстрировано умение: подготавливать предложения по формированию бюджета на поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; самостоятельно осуществлять разработку предложений по формированию бюджета по организации и проведению оценки и аттестации персонала, включая оценку затрат; Самостоятельно оценивать затраты на развитие персонала и построение профессиональной карьеры и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно оценивать затраты по организации обучения, адаптации и стажировки персонала и разрабатывает предложения по формированию бюджета на организацию и проведение мероприятий по обучению персонала, его адаптации и стажировке, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно формировать плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат и подготавливает предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала, используя технологии, методы формирования и контроля бюджетов; Самостоятельно подготавливать предложения по формированию бюджета осуществляет в части обеспечения и реализации корпоративной социальной политики и социальных программ. (допускает грубые ошибки) *Компетенции не сформированы*	«не зачтено»/ неудовл

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Процедура проведения промежуточной аттестации.

Зачет принимается в часы, отведенные для зачета, согласно расписания. На Зачет в аудиторию заходит по 6 человек.

Зачет принимается в часы, отведенные для зачета, согласно расписания. На Зачет в аудиторию заходит по 6 человек.

Зачет по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Зачет проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к Зачету по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к промежуточной аттестации необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

После изучения теоретических вопросов необходимо осуществить самопроверку знаний по тестовым заданиям

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в задании задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. При работе следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

При решении практического задания разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант).

Зачет по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Вопросы к обсуждению.
2) Практико-ориентированное задание.

Зачет по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Вопросы к обсуждению.
2) Практико-ориентированное задание.

Пример типового билета для Зачета

БИЛЕТ № 1

Вопрос к обсуждению.

Направления аудита персонала и их содержание.

Практико-ориентированное задание.
Численность фрезеровщиков на участке - 15 человек. Из них на начало года третий разряд имело 3 человека, четвертый - 9, пятый - 2, шестой - 1 человек. Сред-ний разряд фрезерных работ на участке - 4,32. За год 4 рабочих аттестовались с чет-вертого на пятый разряд, а один - с пятого на шестой. Определить средний разряд фрезеровщиков на начало и конец года. Сделать вывод о соответствии их квалифика-ции разряду выполняемых работ на начало и конец года.

Пример типового билета для Зачета

БИЛЕТ № 1

Вопрос. Анализ обеспеченности организации персоналом, показатели.

Практико-ориентированное задание.

Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 - 600 тыс., № 2 - 1500 тыс., № 3 - 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени - 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих Кн= 1,12.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям и лабораторным работам:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений,

терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий*. Задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к Зачету. К Зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-Зачетационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических, лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи Зачета.

Выполнение самостоятельной работы

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Составление и решение ситуационных задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях

по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Решение задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. При решениях задач требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Решения задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем. Ориентировочное время на подготовку одного задания и эталона ответа к нему – 1 ч.

Составление анкет, вопросов интервью и беседы - это вид самостоятельной работы студентов по созданию методических средств для проведения психодиагностики. Данный вид заданий требует от студентов развитого критического мышления по осмыслению информации, ее структурированию на главные элементы и второстепенные, а также умения лаконично формулировать мысль и выражать ее в вопросной форме. Кроме того, использование разработанных студентом данных психодиагностических средств требует от него и развитых коммуникативных, перцептивных и интерактивных навыков.

Анкета является методическим средством для получения первичной социально-психологической информации на основе вербальной коммуникации и представляет собой опросный лист для получения ответов на заранее составленную систему вопросов. Интервью – метод социальной психологии, заключающийся в сборе информации, полученной в виде ответов на поставленные, заранее сформулированные, вопросы. Беседа – метод, предусматривающий прямое или косвенное получение психологической информации путем речевого общения. Задание должно включать не менее 10 вопросов.

Затраты времени на подготовку данного задания зависят от объема информации, сложности ее структурирования, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных

вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине «Маркетинг» следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий обучающимися, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Что такое персонал? Какие показатели численности персонала выделяют? Как определить среднесписочную численность персонала за месяц и за год? Какие формы документации лежат в основе учета численности персонала?
2. В чем разница между промышленно-производственным и непромышленным персоналом? Какие категории персонала Вы знаете? Дайте характеристику каждой категории и приведите примеры.
3. Что такое оборот кадров? Какие абсолютные показатели характеризуют оборот кадров?
4. Какие относительные показатели характеризуют оборот кадров?
5. Бюджетирование численности персонала и анализ движения кадров: значение, цели, задачи.
6. Анализ работы по планированию и анализу численности, классификация видов планирования численности.
7. Анализ обеспеченности организации персоналом, показатели.
8. Движение кадров на предприятии: внешнее и внутриорганизационное.
9. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала.
10. Цель и задачи бюджетирования в системе управления персоналом.
11. Подходы к бюджетированию.
12. Понятие трудового потенциала.
13. Соответствие трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.
14. Понятие трудового потенциала.
15. Соответствие трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.
16. Что такое персонал? Какие показатели численности персонала выделяют? Как определить среднесписочную численность персонала за месяц и за год? Какие формы документации лежат в основе учета численности персонала?
17. В чем разница между промышленно-производственным и непромышлен-ным персоналом? Какие категории персонала Вы знаете? Дайте характеристику каждой категории и приведите примеры.
18. Что такое оборот кадров? Какие абсолютные показатели характеризуют оборот кадров?
19. Какие относительные показатели характеризуют оборот кадров?

20. Бюджетирование численности персонала и анализ движения кадров: значение, цели, задачи.

21. Анализ работы по планированию и анализу численности, классификация видов планирования численности.

22. Анализ обеспеченности организации персоналом, показатели.

23. Движение кадров на предприятии: внешнее и внутриорганизационное.

24. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала.

25. Цель и задачи бюджетирования в системе управления персоналом.

26. Подходы к бюджетированию.

27. Понятие трудового потенциала.

28. Соответствие трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.

29. Понятие трудового потенциала.

30. Соответствие трудового потенциала фактическому уровню его использования и требованиям производства.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- задание в рамках темы (практико-ориентированные задания).
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении практико - ориентированных задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1Основная литература

1. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2023. - 464 с.- http://znanium.com/bookread2.php?book=405393

2. Верна, В. В. Концептуальные основы бюджетирования расходов на персонал в организации / В. В. Верна, А. А. Якушев // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 4-1 (52). – С. 175−185.

3. Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07401-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/492111.

6.2 Дополнительная литература

1. Висторобская, Е. Н. Использование приемов бюджетирования при построении системы контроллинга персонала в организации / Е. Н. Висторобская, М. В. Емельянова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – № 1 (68). – С. 132–142.

2. Грызунов, А. В. Бюджетирование как инструмент оперативного контроллинга персонала / А. В. Грызунов, И. А. Жарков, Е. В. Щанина // Социокультурные факторы консолидации современного общества : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 75-летию Победы в Великой Отечественной войне (Пенза, 22−23 мая 2020 г.) / под ред. Г. Б. Кошарной. – Пенза : Приволжский Дом знаний, 2020. – С. 61−64.

3. Дружинина, К. В. Теоретические аспекты системы бюджетирования затрат на персонал предприятия / К. В. Дружинина // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 31 января 2020 г.). – Москва : Международная корпорация научных исследований и разработок, 2020. – С. 35−38.

4. Калошина, Т. Ю. Управление персоналом организации: бюджетирование затрат на персонал / Т. Ю. Калошина, Н. А. Щербаков, А. В. Чернаков // Теория и практика современной аграрной науки : сб. Нац. (Всерос.) науч. конф. (Новосибирск, 20 февраля 2018 г.). – Новосибирск : Золотой колос, 2018. – С. 789−791.

5. Козловская, К. В. Бюджетирование затрат на персонал и составление бюджета / К. В. Козловская // Российская наука: актуальные исследования и разработки : сб. науч. ст. VII Всерос. науч.-практ. конф. (Самара, 7 марта 2019 г.) : в 2 ч. – Самара : СГЭУ, 2019. – Ч. 2. – С. 147−151.

6. Луженкова, Д. А. Бюджетирование затрат на персонал на различных этапах жизненного цикла организации / Д. А. Луженкова // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2019. – № 1. – С. 61–64.

7. Яценко, Е. А. Методика бюджетирования затрат на адаптацию персонала в организации / Е. А. Яценко // Студенческий. – 2019. – № 21-5 (65). – С. 66−68.

8. Фролова, А. С. Бюджетирование затрат на персонал как элемент менеджмента / А. С. Фролова, И. А. Кулькова. – DOI 10.34773/EU.2020.6.25 // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2020. – № 6 (156). – С. 121−124.

9. Фролова, А. С. Бюджетирование расходов на подбор персонала / А. С. Фролова // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP-2021) : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. – С. 243–246.

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 14.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http:// htwww.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_34683/ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

5. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»: Приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 No 39362). Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

Нормативные акты целесообразно использовать из системы «Гарант» с дополнениями и изменениями на день обращения к их текстам.

6.3. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
5. Поисковая система - http://www.rambler.ru.
6. Поисковая система - http://www.yandex.ru.
7. Гарант - http://base.garant.ru/.

6.4. Иные источники

1. Журнал «Социологические исследования»
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Российский экономический журнал»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023 г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14 Кадровая политика и кадровое планирование

(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

КПиКП

Краткое наименование дисциплины

38.03.02. Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом

(направленность (профиль)

Бакалавр

(квалификация)

Очно-заочная, заочная

(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Авторы-составители:

канд. экон. наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента Дорожкина Е.Г.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 5
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 54
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 60

6.1. Основная литература…….……...……...…… 61

6.2. Дополнительная литература……...…...……...…..…… 62

6.3 Нормативные правовые документы……... 62

6.4 Интернет-ресурсы …… 62

6.5. Иные источники…….....……..62

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 63

1. **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	Для очно-заочной и заочной форм обучения ПКс-3.4.1	способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по развитию персонала/ D/01.6 организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала; D/02.6 организация обучения персонала; D/03.6 организация адаптации и стажировки персонала;	Для очно-заочной и заочной форм обучения ПКс-3.4.1	**на уровне знаний:** - Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций; − Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ; − Локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок развития и построения профессиональной карьеры персонала; − Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок;

D/04.6 администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала		**на уровне умений:** − Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; − Анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; − Разрабатывать планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебные планы и программы; − Определять группы персонала для стажировки и адаптации;
		на уровне навыков: − Разработка планов профессиональной карьеры работников; − Разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат; − Разработка планов адаптации, стажировки персонала

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 6 з.е. (216 часа в академических часах /162 в астрономических).

По очно - заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 96, в астрономических часах – 72, на самостоятельную работу в академических часах - 150; в астрономических часах– 112,5;

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 53, в астрономических – 38,75 часа; на самостоятельную работу в академических часах –163 часов, в астрономических – 122,25.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.14 «Кадровая политика и кадровое планирование»** относится к вариативной части (формируемой участниками образовательных отношений), изучается на заочной и очно-заочной форме обучения на 4 курсе, 7 семестр.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.О.08 Общий менеджмент, Б1.О.09 Теория организации, Б1.О.10 Маркетинг Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений Б1.О.16 Основы правового регулирования управленческой деятельности, Б1.О.17 Организационное поведение, Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами, Б1.О.19 Основы финансового менеджмента, Б1.О.20 Управление проектами, Б1.В.02 Введение в профессиональную деятельность, Б1.В.04 Организация работы службы управления персоналом, Б1.О.09Теория организации, Б1.В.01 Психология труда, Б1.В.03 Деловые коммуникации, Б1.В.05 Маркетинг персонала, Б1.В.08 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.09 Аудит и контроллинг персонала, Б1.В.16 Организация и оплата труда.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является курсовая работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Очно -заочная форма обучения							
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	45	6		6	3	30	ЛД, О, Д, З, Т
2	Формирование кадровой политики и ее основные направления	30	4		4	2	20	ЛД, О, Д, З
3	Основные понятия кадрового планирования	40	4		4	2	30	О, Д, З
4	Планы по персоналу и порядок их составления. Планирование потребности в персонале.	52	4		4	4	40	ЛД, О, Д, З, Т
5	Планирование расходов на персонал. Проблемы планирования персонала	40	4		4	2	30	О, Д, З
	Промежуточная аттестация	**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	**-**	**Курсовая работа**
	Всего в академических часах	**216**	**22**	-	**22**	**52**	**150**	
	Всего в астрономических часах	**162**	**16, 5**		**16,5**	**39**	**112, 5**	
	Заочная форма обучения							
1	Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации	41	4		4	3	30	ЛД, О, Д, З, Т
2	Формирование кадровой политики и ее основные направления	37	2		2	3	30	ЛД, О, Д, З
3	Основные понятия кадрового планирования	37	2		2	3	30	О, Д, З
4	Планы по персоналу и порядок их составления. Планирование потребности в персонале.	53	2		2	6	43	ЛД, О, Д, З, Т
5	Планирование расходов на персонал. Проблемы	37	2		2	3	30	О, Д, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)		Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	планирования персонала							
	Консультация	**2**				**2**		**2**
	Промежуточная аттестация	**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	**-**	**Курсовая работа**
	Всего в академических часах	**216**	**12**	-	**12**	**29**	**163**	
	Всего в астрономических часах	**162**	**9**		**9**	**21, 75**	**122, 25**	

*Примечание: * формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), тестирование (Т), доклад / сообщение (Д), практико-ориентированное задание в рамках темы (З).*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации

Кадровая политика как целостная и объективно обусловленная система работы с кадрами. Методы и модели кадровой работы. Широкое и узкое толкование термина «кадровая политика», «кадровое планирование».

Государственная кадровая политика – мобилизация усилий государственных и общественных институтов на решение задач устойчивого развития и эффективного использования кадрового потенциала и комплектования высокопрофессиональных кадров страны.

Кадровая политика как стратегический курс работы с кадрами, обоснованный и закрепленный в официальных документах организации. Основные принципы формирования кадровой политики организации. Цели кадровой политики и ее основные задачи. Типы кадровой политики. Стратегия кадровой политики организации. Компетентностный подход как метод реализации стратегии кадровой политики.

Правовое регулирование кадровой политики и кадровой работы в организации.

Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации. Стадия формирования и основная цель кадровой политики. Стадия роста с точки зрения формализации и регламентации требований к деятельности персонала организации. Стадия стабилизации – разработка новых форм труда под новые технологии. Стадия кризиса – использование схем частичной занятости. Специфика привлечения нужного персонала и сокращение или оптимизация излишнего персонала.

Тема 2. Формирование кадровой политики и ее основные направления

Воздействия внешней и внутренней среды на формирование и развитие кадровой политики организации. Структура факторов, определяющих социальную обусловленность кадровой политики и планирования персонала.

Этапы и направления формирования кадровой политики организации.

Профессиональная ориентация, взаимодействия с учебными заведениями как внешние элементы, влияющие на кадровую политику организации. Внутренняя политика

организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала.

Разработка, инструменты реализации и анализ результатов кадровой политики организации. Разработка кадровой политики организации. Определение целей и приоритетов кадровой политики организации. Этапы проектирования кадровой политики организации. Инструменты реализации кадровой политики и анализ ее результатов. Методология анализа кадровой политики организации. Основные направления анализа результатов реализации кадровой политики и кадровой работы в организации.

Тема 3. Основные понятия кадрового планирования

Сущность и содержание кадрового планирования. Цели, задачи кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Виды кадрового планирования.

Управление по целям (Management by Objectives - MBO) как основа оперативного плана работы с персоналом. Сущность MBO. Этапы MBO. Принципы установления целей (SMART-принципы). Проблемы, решаемые с помощью MBO. Причины неудач и критика MBO. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.

Методы кадрового планирования**.** Практические методы кадрового анализа.

Тема 4. Планы по персоналу и порядок их составления. **Планирование потребности в персонале**.

Сущность, понятие, основные разделы плана по персоналу. Оперативный план работы с персоналом. Планирование потребности в персонале. Планирование производительности труда и показателей по труду. Планирование привлечения персонала. Планирование использования персонала. Планирование повышения квалификации, переподготовки и стажировки персонала. Планирование расходов на персонал организации. Планирование высвобождения, сокращения персонала. Организация регулярного контроля основных направлений планирования кадровой деятельности организации. Методы планирования персонала.

Тема 5. Планирование расходов на персонал. Проблемы планирования персонала

Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу. Структура расходов на персонал. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования. Технология разработки бюджета расходов на персонал.

Основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий. Развитие бюджетирования: формирование внутренних цен. Защита бюджета по персоналу перед руководством.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.14 «Кадровая политика и кадровое планирование» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.

- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, доклад / сообщение, практико-ориентированное задание в рамках темы;

- при проверке самостоятельной работы студента: практико-ориентированное задание в рамках темы.

4.1.2. Промежуточный контроль осуществляется в форме защиты курсовой работы

Курсовая работа состоит из двух частей практико-ориентированных заданий.

Первая часть работы выполняется в виде разработки планов личного развития, программы по адаптации, программы обучения сотрудника вашего предприятия и разработки программы благополучия сотрудников: Well-being вашего предприятия.

Вторая часть курсовой работы предусматривает выполнение заданий методом кейс-стадии. Ответы по ситуации необходимо излагать с пояснениями и выводами, делая сноски на используемые источники.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1. Основные понятия, структура и социальная обусловленность кадровой политики и кадрового планирования

Вопросы для лекции - дискуссии

1. Что собой представляют субъекты реализации кадровой политики на предприятии?
2. Какие цели и задачи кадрового планирования вы можете назвать?
3. Как методы применения количественных показателей в кадровом планировании представляются вам наиболее перспективными?

Вопросы для опроса и к обсуждению

1. Основные этапы развития научной мысли, касательно управления кадровыми процессами. Понятие «номенклатура».
2. Общее и особенное в отечественном опыте формирования корпуса профессиональных управляющих. Формирование государственной кадровой политики в Российской Федерации в постсоветский период.
3. Широкое и узкое понимание термина «кадровая политика». Основные требования к кадровой политике организации.
4. Сущность кадровой политики и стратегии управления кадрами. Основная цель кадровой политики организации.
5. Типы кадровой политики.
6. Принципы кадровой политики
7. Особенности кадровой политики на различных стадиях развития организации. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса
8. Сущность правового регулирования кадровой политики и кадровой работы в организации. Основные нормативные акты, регулирующие кадровую политику и кадровую работу в организации.
9. Проблемы правового регулирования кадровой политики и кадровой работы в организации.

Темы докладов и сообщений

1. Модель кадровой политики «купи кадры»: содержание, особенности.
2. Модель кадровой политики «сделай кадры»: содержание особенности.
3. Основные этапы развития научной мысли, касательно управления кадровыми процессами. Понятие «номенклатура».

4. Формирование государственной кадровой политики в Российской Федерации в постсоветский период.

5. Подготовка профессиональных управляющих: отечественный и зарубежный опыт.

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Составьте таблицу сравнительных отличий и сходств понятий «персонал», «кадры», «коллектив», «численность персонала», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», используя следующие характеристики: сущность, выполняемые функции, количественный и качественный состав.

Задание 2

Анализ показывает, что применительно к российской практике к типичным ошибкам в кадровой политике предприятия относят:

• отсутствие процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива);

• отсутствие планирования карьеры, лишающего работника перспектив;

• отсутствие должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы;

• отсутствие чувства ответственности, «замораживающие» инициативу работника;

• отсутствие коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;

• отсутствие продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

Вопросы:

1. Как вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами применительно к сегодняшней России?

2. Какие нововведения в управлении персоналом могли бы внедрить вы, если бы были назначены менеджером по управлению человеческими ресурсами российской фирмы?

3. Постоянные нововведения в управлении являются основой процветания любой компании. Вместе с тем менеджеру нередко приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть противодействие нововведениям?

Задание 3

Поясните, чем может отличаться кадровая политика предприятий:

1) функционирующих в городе и в сельской местности;
2) в трудоизбыточных регионах и в регионах с дефицитом рабочей силы;
3) высокотехнологичных и технически отсталых.

Задание 4

Ознакомиться с ситуацией и определить тип кадровой политики и направленность каждого элемента).

Ситуация №1

Главный принцип кадровой политики – сохранение ведущих сотрудников и привлечение нового персонала в соответствии с высокими требованиями к их профессиональному и личностному уровню.

Банк рассматривает персонал как стратегический актив, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие бизнеса. Кадровая политика Банка направлена на организацию эффективной работы персонала, от деятельности которого зависит выполнение поставленных задач и достижение целей Банка. Банк предлагает своим сотрудникам возможность профессионального и карьерного роста, рыночный уровень компенсаций, программу социальных льгот.

Задание 5

Сформулируйте кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики с перспективой на 3 года (стратегические), на 1 год (тактические) и на сегодняшний день (оперативные). Заполните нижеприведенные таблицы.

ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Стадии развития организации	Виды мероприятий по уровням планирования		
	оперативные	тактические	стратегические
1.Зарождение организации, становление бизнеса			
2. Рост организации, динамичное развитие бизнеса			
3. Зрелость организации, обеспечение прибыльности бизнеса			
4. Ликвидация организации, сворачивание бизнеса			

ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Стадии развития организации	Виды мероприятий по уровням планирования		
	оперативные	тактические	стратегические
1.Зарождение организации, становление бизнеса			
2. Рост организации, динамичное развитие бизнеса			
3. Зрелость организации, обеспечение прибыльности бизнеса			
4. Ликвидация организации, сворачивание бизнеса			

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, экзамену.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

№	Вопрос	Ответ
1.	Совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.	

2.	Кадровая политика организации, руководство которой не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, работает в режиме экстренного реагирования, называется …	
3.	Кадровая политика организации, руководство которой проводит постоянный мониторинг ситуации и корректировку программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций, называется …	
4.	Кадровая политика организации, руководство которой ориентируется на создание благоприятного микроклимата в коллективе и поддерживает развитие своих сотрудников, называется …	
5.	Кадровая политика организации, руководство которой активно привлекает квалифицированных сотрудников на любой уровень иерархии, называется …	
6.	Кадровая политика организации, руководство которой имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее, называется …	
7.	Кадровая политика организации, руководство которой осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом когда проблема обострилась и принимает меры специально, называется …	

Типовые оценочные материалы по теме 2. Формирование кадровой политики и ее основные направления

Вопросы для лекции - дискуссии

1. В чем особенность современного рынка труда?
2. Каково его место в системе рынков?
3. Можно ли минимизировать ошибки при найме персонала?
4. Что является основой кадровой политики?
5. Можно ли выделить основные индикаторы эффективности кадровой политики и кадровой работы в организации?

Вопросы для опроса и к обсуждению

1. Основные направления деятельности по управлению кадровым потенциалом организации.

2. Основные этапы проектирования кадровой политики организации. Порядок определения целей и формирования приоритетов кадровой политики организации.

3. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование и реализацию кадровой политики.

4. Основные методы подбора персонала

5. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность. Минимизация ошибок при найме персонала.

6. Современные технологии оценки кандидатов при конкурсном отборе кадров.

Разработка основных оценочных критериев кандидата

7. Характеристика современных требований к профессиональным знаниям, деловым и морально-нравственным качествам руководящих кадров.

8. Факторы, влияющие на адаптацию персонала. Какие факторы влияют на скорость адаптационных процессов в организации?

9. Как и кем должна разрабатываться общая программа трудовой адаптации сотрудника. Общая программа трудовой адаптации сотрудника.

10. Основные методы деловой оценки и аттестации кадров.

11. Сущность управления служебно-профессиональным развитием кадров.

12. Специальные и индивидуальные программы подготовки резерв

13 Предпосылки и факторы процесса обучения персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.

14. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Условия формирования мотива. Классификация видов и методов мотивации.

15. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

Темы докладов и сообщений

1 Ошибки мониторинга рынка труда.

2 Современные технологии оценки кандидатов при конкурсном отборе кадров.

3 Поиск специалистов и их оценка при отборе на вакантное место применительно к представителям разных профессий.

4 Современные методы рекрутинга персонала.

5 Подбор топ-менеджеров в организацию.

6 Хедхантинг.

7 Event-рекрутинг как метод привлечения персонала.

8 Нетрадиционные методы отбора персонала.

9 Привлечение персонала: работа с кадровыми агентствами.

10 Маркетинг персонала.

11 Особенности управленческой карьеры женщин.

12 Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер (на примерах известных компаний).

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Подбор персонала

Характеристика организации

Профиль деятельности - региональная торговая сеть.

Структура - фронт-офис в центре (70 чел.), бэк-офис/склад (30 чел.) за чертой города и 12 филиалов в соседних городах.

Общая численность персонала - около 250 человек.

Срок работы компании на рынке - 6 лет.

Общая ситуация

Вы - новый директор по управлению персоналом. Перед вами поставили приоритетную задачу: необходимо закрыть вакансии в сети по логистам и менеджерам по сбыту, существующие на настоящий момент.

Прежде чем приступить к действиям, вы изучили документы и побеседовали с сотрудниками, руководителями сбытовых филиалов и генеральным директором.

Проведя анализ документов по управлению персоналом, вы пришли к выводу, что:

1. Практически все подсистемы формализованы, есть документы, регламентирующие процесс подбора, стажировки, мотивации, аттестации сотрудников, разработаны социальная политика, корпоративный кодекс, миссия компании. Потребуется стандартизация, обновление документов, "облегчение" процедур и языка регламентов. Деятельность самой службы управления персоналом не регламентирована.

2. Предлагаемый положением бизнес-процесс подбора крайне бюрократизирован и утяжелен (всем участникам процесса приходится оформлять большое количество бумаг; заявки от руководителей филиалов и анкеты для кандидатов слишком подробны).

3. Тексты объявлений о вакансиях (требования к кандидату и координаты) носят очень сухой, формальный характер. Такие объявления, на ваш взгляд, не привлекают внимания и не вызывают желания откликнуться.

4. Кандидаты в службе персонала проходят: собеседование, батарею личностных тестов, профессиональное тестирование, тест на умение работать с ПК и знание компьютерных программ. Затем кандидаты проходят собеседование с линейным руководителем.

5. Процедура адаптации специалистов состоит из изучения папки с огромным количеством документов и стажировки. График стажировки пишется для каждого соискателя индивидуально. Критерии окончания стажировки и допуска к работе не прописаны (на усмотрение руководителя).

Из беседы с генеральным директором вы узнали, что:

1. Работу службы персонала он считает крайне неудовлетворительной. По его мнению, единственная польза состоит в том, что отдел успешно закрывает низовые позиции, с которыми раньше у некоторых руководителей были проблемы.

2. Разработаны практически все подсистемы управления персоналом, но общей кадровой политики, стратегии генеральный директор не видит. В связи с новыми целями сети (удвоение количества филиалов) перед службой персонала поставлена ответственная задача по оперативному и качественному подбору кандидатов на вакантные позиции, но она не в состоянии их закрыть.

3. От конфликта директоров филиалов и службы персонала, их вечных претензий друг к другу уже все устали. Вакансии не закрываются по 3-4 месяца, а то и больше. От вас ждут конкретных предложений и шагов по работе и развитию управления персоналом компании.

Из бесед с директорами филиалов вы узнали, что:

1. Некоторые подразделения подбирают себе персонал в обход кадровой службы, считая, что так получится намного быстрее.

2. Служба персонала не выстраивает взаимодействия с учебными заведениями, не выезжает в ближние регионы на поиски кандидатов (раньше это практиковалось и вполне успешно), не собирает рекомендации с прежних мест, хотя директора им постоянно об этом говорят.

3. Многие кандидаты, которых присылает служба персонала, не соответствуют квалификационным требованиям.

4. Адаптация новичков носит фрагментарный характер, наставником (куратором) для всех новых работников по факту является директор филиала, который из-за большой нагрузки просто не успевает уделять новым сотрудником достаточно времени.

5. Взаимодействие сотрудников службы управления персоналом с новичками и их руководителями сводится в основном к обмену документами. Не хватает живого общения, устной обратной связи как на этапе подбора, так и на этапе адаптации.

6. Нет договоренности между директорами и службой управления персоналом о том, в какой момент вакансия считается закрытой. Служба управления персоналом считает, что контрольным сроком закрытия вакансии является зачисление на работу, директора - окончание испытательного срока.

7. Главное яблоко раздора - низкий размер оплаты труда новым работникам на время испытательного срока. На этом настаивают директора, мотивируя свое решение тем, что на испытательном сроке КПД новичков невысок, им приходится много учиться, а ни в одном институте не платят таких высоких стипендий.

8. Почти все директора приехали когда-то из других городов, в личностном и карьерном плане добились всего сами, соответственно, никаких поблажек в плане помощи с арендой квартиры на испытательный срок и увеличением "стипендии" на время стажировки новичкам они не приветствуют. Этот сложный период в жизни нового сотрудника они расценивают как проверку на соответствие "наш - не наш", "пробьется - не пробьется".

Из бесед с сотрудниками службы управления персоналом (два рекрутера, кадровик) вы узнали, что:

1. Рынок квалифицированного персонала в небольших городах, где находятся филиалы, достаточно узок.

2. Компенсация, которую компания предлагает на испытательный срок, для нового сотрудника непривлекательна. Приехав из другого города, сотрудник вынужден снимать себе квартиру - это создает определенную сложность для кандидатов, так как срок в три месяца, когда они получают незначительную компенсацию, достаточно велик.

3. Некоторые кандидаты с привлекательным опытом не проходят этап компьютерного тестирования. Случалось, что они были недовольны излишне долгой процедурой тестирования (более трех часов), поэтому не желали проходить отбор дальше.

4. Даже если службе персонала удается привлечь нужных работников в компанию, в филиалах им не уделяют достаточного внимания. Стажировки носят, как правило, формальный, поверхностный характер. После стажировки новички предоставлены сами себе. Получается, что во время стажировки с новичками не занимаются, в результате новый сотрудник недополучает знания. Из-за этого после стажировки получать зарплату в полном объеме не представляется возможным.

5. Несмотря на явные недоработки со своей стороны, филиалы тем не менее, считают службу персонала виноватой в том, что уходят потенциальные сотрудники, и вакансии остаются незакрытыми.

6. Рекрутеры приглашают на собеседования практически всех подряд. Отсеву кандидатов до проведения собеседования (работе с резюме, телефонным интервью, проверке рекомендаций) должного внимания не уделяется.

7. Ваши сотрудники не имеют специального образования, опыт работы каждого - меньше года.

Вопросы

1. Что, на ваш взгляд, необходимо изменить в системе управления персоналом, в службе управления персоналом, чтобы обеспечить компанию необходимыми кадрами?

2. Что вы планируете делать, чтобы выстроить конструктивное взаимодействие с филиалами? Чем они вам могут помочь?

Задание 2. Трудовая адаптация в организации

Ознакомьтесь с ситуацией, в которой оказалась новая сотрудница предприятия, занявшая должность руководителя. Ответьте на вопросы:

1. Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров?

2. Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

3. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям в адаптации к новой работе? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

4. Чтобы вы сделали на месте Гендиректора с заявлением об уходе?

Ситуация:

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 10 лет работы преподавателем в одном из московских ВУЗов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В тоже время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз больше, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителем СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации

профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-ти часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация. Выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе Людмилу и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение. Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Основные понятия кадрового планирования

Вопросы для опроса и к обсуждению

1. Раскройте сущность и содержание кадрового планирования.
2. Раскройте цели и задачи кадрового планирования.
3. Назовите этапы кадрового планирования и раскройте их сущность.
4. Назовите Виды кадрового планирования.
5. Раскройте сущность и этапы управления по целям (Management by Objectives - MBO) как основу оперативного плана работы с персоналом.
6. Принципы установления целей (SMART-принципы).
7. Какие проблемы, решаются с помощью MBO.
8. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
9. Какие методы кадрового планирования вы знаете?

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Планирование деловой карьеры в современной организации

Назовите и охарактеризуйте мотивы деловой карьеры. На примерах различных организаций (которые можно почерпнуть в специализированных журналах и Internet-ресурсах) дайте описание, как осуществляется планирование деловой карьеры в современной организации.

Задание 2. Программа по работе с кадровым резервом

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы:

1. Какие навыки сотрудников компании необходимо развивать?
2. Как вы будете определять потребность в том или ином развитии сотрудников?
3. Опишите Вашу программу по работе с кадровым резервом.
4. Опишите этапы внедрения программы по работе с кадровым резервом. С какими трудностями Вы можете столкнуться?

Ситуация:

Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании специалистом по развитию персонала. Компания существует более пяти лет. У сотрудников есть возможность карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо

знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».

Несколько месяцев назад в компании произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали. После их перевода появился ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подали заявления об увольнении.

После анализа ситуации Вы (как менеджер по персоналу) осознали, что переведенные на руководящие позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно работать на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но, на Ваш взгляд, целесообразно отправить их на обучение, чтобы повысить управленческую компетентность. Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.

Задание 3. Приведите аргументы против того, чтобы потребности в работниках покрывать за счет:

- сверхурочной работы;
- использования услуг трудовых агентств;
- использования временных работников.

Пример выполнения задания:

Сверхурочная работа: переутомление, вызванное постоянной сверхурочной работой, приводит к хроническому стрессу и развитию психологических и иных заболеваний. Сверхурочную работу согласно ТК РФ необходимо оплачивать в полтора – два раза выше, чем обычную (в зависимости от вида работы).

Использование услуг трудовых агентств: агентства не знают в должной мере специфику предприятия и довольствуются критериями, выданными самой организацией. Таким образом, они могу пропустить на собеседование человека, который не подходит предприятию, что занимает время руководителя, либо наоборот, отказаться от человека, который хотя и не подпадает под критерии, выданные организацией, но как раз является тем специалистом, который нужен предприятию.

Использование временных работников: занимает время на найм, обучение сотрудников специфике деятельности именно этой организации. Человек какое-то время адаптируется к новому месту работы, после чего надобность предприятия в нем отпадает. Это стресс для работника и неудобство для самого предприятия.

Задание 4 . Разработка программ:

1. Ротация кадров.

2. Обучение сотрудников.

3. Создание локальных нормативных актов

Вы специалист по управлению, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов. На предприятии работает 80 человек из них 25- управленцы и специалисты, остальные – рабочие.

В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке.

Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

Задание:

Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования. Ответ можно оформить в таблице.

Ответ:

В сфере управления персоналом можно выделить несколько направлений деятельности по описанной в задаче проблеме.

Для преодоления возникшего кризиса необходимо провести диагностику кадрового потенциала организации, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов. Т.к. предприятие находится в стадии спада производства – входит в кризисную фазу, то конфликты на заводе неизбежны.

В данном случае, можно работать по таким направлениям, как ротация кадров: Определение соответствия сотрудников занимаемым позициям. На основе фактических результатов работы и субъективного мнения руководства возможно выявить работников, заведомо неэффективных на данных должностях.

Далее, руководство решает, уволить особо не эффективных сотрудников, обучить их либо оставить на прежнем месте с понижением в должности/ на той же должности. При обследовании ситуации на заводе возможно и то, что какие-то работники нуждаются в переобучении, повышении квалификации. Возможно, на завод было поставлено оборудование, на котором сотрудники работать не умеют. Возможно, специалисты и управленцы владеют устаревшими знаниями по своей специальности.

В таком случае, заводу может помочь принятие решения о направлении определенных работников на обучение. На основе данных о наиболее трудных и перспективных для развития данного сотрудника областях при условии эффективности для работодателя, принимается решение о направлении сотрудника на переобучение. Также на заводе возможны проблемы личностного характера в связках «руководитель – подчиненный», «подчиненный – руководитель». При проведении различных тестов, анкет, опросов возможно выявить проблемы в обстановке коллектива на заводе и создать благоприятный и устойчивый психологический климат.

Также, возможно с учетом точных знаний о потребностях и возможностях работника, разработать соответствующие локальные нормативные акты (должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка), где работники будут четко знать свои права и обязанности, полномочия, что позволит им работать более эффективно.

2) Ротация кадров

Обучение сотрудников

Создание локальных нормативных актов

1. кого и по каким основаниям необходимо уволить?
1. какие группы нуждаются в обучении в первую очередь?
1. какие отношения в организации не урегулированы внутренними актами?
2. кто из работников «сидит не на своем месте»?
2. приглашать учителей (преподавателей, тренеров) непосредственно на предприятие либо направлять на обучение в пределах населенного пункта? В командировку?
2. какие отношения урегулированы недостаточно?
3. каким образом расставить оставшиеся кадры?
3. каков характер основного обучения сотрудников (переобучение, проведение семинаров, тренингов по отраслям деятельности, повышение квалификации, получение дополнительного образования)?

3. какие отношения урегулированы в полной мере и в дальнейшем изменении не нуждаются?

Задание 5. Составьте описание должности менеджера по персоналу, используя контрольный список вопросов.

1. Название должности.

2. Каковы полномочия:

а) в отношении подчиненных (может ли нанимать и увольнять?);

б) в плане распоряжения финансами (в каких пределах?);

в) в плане закупок (в каких пределах?);

г) в плане получения информации о деятельности, представления фирмы во внешних организациях (в каких пределах?).

3. Кому подчиняется?

4. За кого несет ответственность?

5. Подробное описание обязанностей (допустимо ли проявление инициативы и самостоятельности с самого начала?).

6. Разделение обязанностей на основные и второстепенные.

7. Требуемые знания и опыт:

а) необходимые;

б) желательные.

8. Необходимый уровень образования:

а) базовое;

б) специальное.

9. Требуемый уровень квалификации:

а) необходимый;

б) желательный;

в) повышение квалификации.

10. С кем придется контактировать внутри фирмы? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?

11. Придется ли иметь дела вне фирмы:

а) с поставщиками;

б) с субподрядчиками;

в) с клиентами? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?

12. Существуют ли требования личного плана:

а) возрастные ограничения (какие именно и почему?);

б) какие-либо другие ограничения?

13. Требуются ли разъезды:

а) внутри страны;

б) за рубежом? Какова продолжительность возможных командировок? Появляются ли требования к владению иностранными языками?

14. Условия работы:

а) за сколько времени предполагается извещать об уходе или увольнении? (это положение может касаться обеих сторон);

б) возможны ли специальные условия соглашения, условия перезаключения и расторжения контракта?

в) какова продолжительность и условия предоставления отпуска?

г) какова продолжительность рабочего дня, гибкость графика работы, вероятность работы в выходные и праздничные дни?

15. Оплата работника:

а) какая форма оплаты работника;

б) возможно ли получение премий (комиссионных, фиксированной суммы, процента от оклада и т.п.)? В какие сроки?

16. Дополнительное социальное/медицинское, пенсионное обеспечение.

17. Расходы, связанные с работой и способы их возмещения (оплата жилья, деловых телефонных переговоров и т.п.).

18. Предоставление служебного автомобиля, обеспечение разъездов по основной трудовой деятельности.

19. Перспективы роста:

а) повышение оплаты (Когда? На основании каких показателей?);

б) развитие карьеры, изменение статуса (Когда? На основании каких показателей?).

20. Возможности повышения квалификации:

а) внутри страны;

б) за рубежом

Темы докладов сообщений/презентаций

1. Сопротивление персонала запланированным организационным изменениям и способы его преодоления

1. Коучинг как метод развития персонала.
2. Бенчмаркинг как метод развития персонала.
3. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала.
4. Модель обучающейся организации.
5. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала.
6. Внедрение e-learning в корпоративный сектор в России (в Китае, в США, в Европе).
7. Корпоративный университет как новая форма обучения и развития персонала.
8. Анализ успешных корпоративных практик по организации адаптации и стажировке персонала.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Планы по персоналу и порядок их составления. Планирование потребности в персонале.

Вопросы для лекции - дискуссии

1. Назовите факторы, способствующие текучести кадров на предприятии в современных экономических условиях.

2. Основополагающие цели и задачи перемещения персонала.

Вопросы для опроса и к обсуждению

1. Как определяется потребность в персонале?

2. Какие виды и методы планирования потребности в персонале вы знаете?

3. Что такое оборот персонала, чем он обусловлен, и какие положительные и отрицательные моменты для организации несет в себе это явление?

4. Как определить: интенсивность оборота по приему, интенсивность оборота по выбытию, коэффициент постоянства кадров, коэффициент текучести, коэффициент закрепленности работников?

5. Раскройте сущность планирования производительности труда. Какие показатели по труду характеризуют данную категорию?

6. Раскройте сущность оперативного плана работы с персоналом.

7. Раскройте основные разделы плана по персоналу.

8. Как осуществляется разработка плана кадровых мероприятий?

Темы докладов/сообщений/презентаций

1. Методы оптимизации численности персонала организации.
2. Подходы к управлению текучестью персонала.
3. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.

Практико-ориентированные задания

Задача 1. Определение плановой численности рабочих и всего персонала.

Объем товарной продукции АО «Рассвет» в отчетном году составил 1 474 тыс. р. Численность персонала – 335 чел. Удельный вес рабочих в общей численности персонала

равен 80 %. По плану на следующий год пред- 37 усмотрен рост объема производства в связи с увеличением спроса на продукцию предприятия на 5 %, производительность труда рабочих за счет планируемых организационно-технических мероприятий вырастет на 3 %.

Определите:

1) плановую численность рабочих и всего персонала;

2) коэффициент соотношения между плановой и фактической численностью рабочих.

Методические указания к выполнению:

1. Численность рабочих составит

Численность служащих

Производительность труда одного рабочего в отчетном году равна

По плану на следующий год предусматривается прирост производительности труда на 3 %, поэтому плановый уровень производительности труда рабочего составит

Объем товарной продукции по плану

Численность рабочих по плану равна

Численность всего персонала составит

2. Коэффициент соотношения плановой и фактической численности рабочих равен . Это означает, что численность рабочих по плану увеличивается на ……..

Задача 2. Определение планового процента роста производительности труда и планового уровня производительности труда, р

По плану предприятия на год предусмотрен рост объема товарной продукции на 7 % и увеличение численности рабочих на 2 %. Фактический уровень производительности труда одного рабочего по отчету прошлого года составил 4 200 р.

Определите: 1) плановый процент роста производительности труда; 2) плановый уровень производительности труда, р.

Методические указания к выполнению:

Плановый процент роста производительности труда определяется исходя из взаимосвязи планируемого роста объема товарной продукции и увеличения численности рабочих:

ПТПЛ =

Плановый уровень производительности труда составит:

ПТПЛ =

Задача № 3. Определить списочную численность персонала, если явочная составляет 230 чел., номинальный фонд рабочего времени – 260 дней, реальный – 245 дней.

Методические указания к выполнению:

К пересчета =

Ч спис =.

Ответ: списочная численность –

Задача № 4. Среднесписочная численность работающих на предприятии 2100 чел. В течение года уволено по разным причинам 250 чел., в т.ч. по личному желанию и за нарушения 180 чел. Принято на работу – 230 чел. Рассчитать коэффициенты оборота: по приему, увольнению, текучести кадров.

Методические указания к выполнению:

Коэффициент оборота по приему есть отношение кол-ва принятых к среднесписочной численности персонала (в процента), т.е. К =

Коэффициент оборота по выбытию есть отношение всех уволенных к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е. К =

Коэффициент текучести есть отношение уволенных по собственному желание и за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников (в процентах), т.е. К =

Ответ:

Задача № 5. Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел.

Методические указания к выполнению:

Если производительность труда не увеличивается, то прирост численности будет пропорционален приросту объема выпуска, т.е. 20%.

DЧ =

Потребность во внешнем наборе

Ответ: ……..чел.

Задача № 6. Анализ движения персонала

Численность работников на начало года составляла 300 чел. В течение года принято – 25 чел. Выбыло: на пенсию – 10 чел., по сокращению штатов – 12 чел., по собственному желанию – 20 чел. **Рассчитайте среднесписочную численность, а также показатели движения кадров – коэффициенты по приему, выбытию и текучести.**

Методические указания к выполнению:

Чсреднеспис. =

Кпо приему =

Кпо выбытию =

Ктекучести =

Ответ:

Задача № 7. Рассчитать численность рабочих по нормам обслуживания, если количество агрегатов в цехе – 48, норма обслуживания – 5 чел., режим работы непрерывный, номинальный фонд рабочего времени одного рабочего в год – 265 дней, реальный – 230 дней.

Методические указания к выполнению:

Ч = ((48 х 3) / 5) х (265 / 230) = 33 чел.

Ответ: 33 чел.

Задача № 8. Численность работников цеха на начало квартала составляла 552 чел., плановая среднеквартальная численность 560 чел**. Определить дополнительную потребность в кадрах на квартал** с учетом среднеквартального выбытия в размере 8% и потребность во внешнем наборе кадров, если 5 человек можно перевести из других цехов.

Методические указания к выполнению:

Дополнительная потребность составляет:

Дополнительная потребность в кадрах на квартал

Потребность по внешнем наборе

Ответ: ……чел.

Задача № 9. Анализ движения персонала. **Определить коэффициент текучести кадров, коэффициенты оборота по приему и выбытию,** если на начало года численность работников составляла 950 чел., в течение года принято 235 чел., уволено всего 300 чел., в т.ч. по собственному желанию 150 чел., за нарушения трудовой дисциплины 10 чел.

Методические указания к выполнению:

Чсреднеспис. =

Кпо приему =

Кпо выбытию =

Ктекучести =

Ответ:

Задача № 10. Производственная трудоемкость работ на год составит 457000 нормо/часов. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего 1850 часов в год, плановое выполнение норм выработки – 105%. **Определить численность рабочих сдельщиков.**

Методические указания к выполнению:

Тпр =
Ч =
Ответ: численность рабочих …… чел.

Задача № 11. Трудоемкость работ в литейном цехе составляет 350000 нормо/часов, в цехе станочной обработки – 510000 нормо/часов, в цехе сборки – 270000 нормо/часов. Фонд рабочего времени одного работника составляет 1800 час., средний коэффициент выполнения норм – 1,15. **Определить расстановочную и общую численность работников.**

Методические указания к выполнению:

Чв литейном =
Чв станочной =
Чв сборки =
Чобщая =

Задача 12. Анализ движения персонала Планирование потребности в персонале

Выполнить анализ движения персонала предприятия по данным таблицы. Сделать необходимые выводы

Таблица 1

Анализ движения персонала

Показатели	2021	2022	2023
Состояло работников АО на начало периода, чел.	365	370	359
Принято всего, чел., в том числе	31	27	28
переведено из других организаций;	-	-	1
принято предприятием самостоятельно;	29	27	24
прочие	2	-	3
Выбыло всего, чел., в том числе	26	38	16
переведено на другие предприятия	-	1	-
по собственному желанию	16	34	16
за прогулы	2	-	-
в связи с окончание срока трудового контракта	8	3	-
прочие причины	-	-	-
Состояло работников на конец периода, чел	370	359	371
Среднесписочная численность, чел.	368	365	365
Коэффициент оборота по приему, (%)			
Коэффициент оборота по увольнению, (%)			
Коэффициент текучести, (%)			
Коэффициент постоянства персонала, (%)			

Задача 13. Анализ производительности труда

По данным таблицы выполнить анализ производительности труда

Таблица 2

Анализ производительности труда

Показатели	2021	2022	2023	Темы роста	
				2022/2021	2023/2022
Численность работников, чел	365	370	359		
Объем выполненных работ и предоставленных услуг, тыс.руб	163419	195506	211180		
Выработка на 1-го работника, т.р ./ чел	447,72	528,39	588,25		

Задание 1. Планирование карьеры работников организации

Ознакомьтесь с ситуацией, в которой оказался молодой перспективный специалист крупной компании, и ответьте на вопросы:

1. Какие карьерные ожидания были у Игоря в старой должности, в планируемой и новой должности?

2. Обоснуйте решение Игоря об увольнении и переходе на другую работу?

Ситуация:

Представительство американской фирмы в Москве решило провести организационную перестройку и выделить отдел IT-технологий в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, пока неофициальное (перевод в новый офис должно ещё одобрить руководство московского представительства) о работе в отделе IT-технологий сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников отдела администрирования. Игорь обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, его поддерживало доверие к нему со стороны работников отдела, выдвинувших кандидатуру на эту должность. Переход Игоря на эту работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кудряшова, т.к. дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу. Поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь «вставить палку в колеса» новому структурному образованию, т.к. увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования Кудряшову предложили изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Отдел был сформирован, и работа шла по отлаженной схеме, поэтому новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью.

В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникающих при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями весьма успешно справлялись простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

Тесты

1. Выберите правильный вариант ответа

Численность рабочих планируется:

а) по рабочим местам;

б) по уровню заработной платы;

в) по стажу работы;

г) по уровню квалификации.

2. Дополните

Численность рабочих планируется исходя из уровня производительности труда, числа рабочих мест и _____

3. Выберите правильный вариант ответа

Плановая численность персонала предприятия определяется:

а) по уровню прибыли;

б) по размеру основных фондов;

в) по категориям работников;

г) по стажу работы.

4. Дополните

Для определения плановой численности рабочих по рабочим местам необходимы следующие данные: перечень видов рабочих мест, число рабочих на каждом рабочем месте и _____ .

5. Дополните
Для планирования численности служащих используются следующие методы: экстраполяция, экспертных оценок и _____ .

6. Выберите правильный вариант ответа
Планирование численности рабочих начинается с разработки:
а) баланса материальных ресурсов;
б) плана движения денежных средств;
в) организационно-технических мероприятий;
г) баланса рабочего времени одного рабочего.

7. Выберите правильный вариант ответа
При планировании численности служащих составляют:
а) штатное расписание;
б) баланс трудовых ресурсов;
в) проект развития предприятия;
г) баланс основных фондов.

8. Дополните При планировании потребностей в персонале учитываются перспективы развития рынка труда, стоимость подготовки персонала, необходимость переподготовки персонала и _____ .

9. Выберите правильный вариант ответа
Планирование численности персонала необходимо для обоснования:
а) потребности в основных фондах;
б) величины себестоимости;
в) объемов выпуска продукции;
г) размера прибыли.

10. Выберите правильный вариант ответа
Уровнем производительности труда является:
а) объем выпуска продукции предприятием;
б) выработка продукции на одного работающего (рабочего);
в) производительность оборудования;
г) себестоимость продукции.

11. Дополните
Планирование развития персонала предусматривает такие основные формы и виды подготовки квалифицированных кадров, как профессиональное обучение, обучение путем ротации, самообразование и _____ .

12. Дополните
Плановый уровень производительности труда определяют методом прямого счета, по трудоемкости производственной программы и_____ .

13. Дополните

Производительность труда измеряется в натуральных, условно-натуральных единицах измерения, в нормо-часах (трудовых единицах) и в _____ _____.

14. Выберите правильный вариант ответа
Эффективный (полезный) фонд времени работы одного рабочего используется для планирования:
а) объема товарной продукции;
б) потребности в оборудовании;
в) численности рабочих;
г) прибыли.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Планирование расходов на персонал. Проблемы планирования персонала

Вопросы для опроса и к обсуждению

1. Какова структура плановых показателей по персоналу?
2. Кто, в конечном счете, несет ответственность за расходы на персонал?
3. Назовите основные проблемы, связанные с внедрением планирования и бюджетирования работы с персоналом.
4. Как реально можно оценить затраты на персонал?

Темы докладов/сообщений/презентаций

1. Структура расходов на персонал.
2. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
3. Современные проблемы планирования персонала.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Проблемы планирования персонала

7 месяцев назад, летом прошлого года, Марину пригласили в компанию "Тойс Дистрибьюшн" на должность менеджера по персоналу. До этого Марина в течение трех лет работала в известном кадровом агентстве, пройдя путь от ресечера до старшего консультанта. Компания "Тойс Дистрибьюшн" была клиентом агентства, и Марину пригласили не случайно: она успешно нашла сотрудников на несколько вакансий в течение последних месяцев. Сама Марина рассматривала переход в новую структуру как карьерный рост, поскольку ей предстояло, по сути, создать с нуля отдел персонала. "Тойс Дистрибьюшн" работает на рынке с 1999 года и является дистрибутером игрушек нескольких российских и зарубежных производителей. На настоящий момент в организации работают около 200 человек. До прихода Марины в компании управлением персоналом занимались руководители отделов, они самостоятельно подбирали сотрудников. Кадровое делопроизводство вела помощник бухгалтера, которая после прихода Марины должна была перейти ей в подчинение и стать инспектором по кадрам. Первоочередными задачами, поставленными перед Мариной, стали подбор и обучение персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Оценивая результаты своей работы за прошедшее время, Марина понимала, что не все в реальности оказалось таким, как это ей виделось ранее. Главной проблемой было то, что она сама не понимала своего положения в компании.

Она чувствовала, что руководители отделов воспринимают ее больше как менеджера по подбору персонала, и это обстоятельство в последнее время стало ее тяготить. У нее практически не оставалось времени на ведение других дел. Разработка и проведение оценочных мероприятий для сотрудников отделов продаж и последующее формирование плана обучения персонала, как и многое другое, таки оставалось в проекте.

Марина понимала, что она не участвует в формировании кадровой политики (да и политики как таковой нет), что она подчас является просто исполнителем, как, например,

в случае, когда при проведении обучения коммерческий директор просто назвал имя тренера и тему тренинга, который ей предстояло организовать.

Что касается сотрудников, то, как ей казалось, они воспринимали ее как человека от администрации, и, несмотря на позитивные в целом взаимоотношения, Марина чувствовала напряженность в общении с ними.

Во времена работы в кадровом агентстве должность HR-менеджера представлялась ей в более радужном свете. Марина анализировала события последних месяцев…

Примерно через месяц после того, как Марина приступила к своим обязанностям, один из менеджеров по продажам, который сам был новичком в компании, в частной беседе спросил ее о том, как часто повышается в компании заработная плата. Марина не знала ответа на этот вопрос применительно к отделу продаж, но она проявила инициативу и провела мониторинг заработных плат по рынку, на основе которого разработала предложение для коммерческого директора об изменении схемы оплаты труда и более сильной ее привязки к результатам продаж. И хотя впоследствии коммерческий директор признал ее предложение по оптимизации системы оплаты труда интересным, первоначально оно было воспринято им как лоббирование интересов сотрудников…

Одно из самых неоднозначных событий произошло в октябре. В одном из отделов продаж возник конфликт между руководителем и менеджером, проработавшим в компании около года. Коллектив отдела разделился на поддерживающих и осуждающих сотрудника. Руководитель отдела попросил Марину найти основание уволить сотрудника, аргументируя это интересами компании. Марина дала несколько советов, которые были применены руководителем на практике, и через некоторое время сотрудник сам написал заявление по собственному желанию. После этого Марина почувствовала негатив со стороны тех сотрудников, которые выступали на стороне уволенного…

После проведения тренинга для менеджеров по закупкам, Марина попросила тренера подготовить подробный отчет с рекомендациями по каждому из участников тренинга. В будущем она хотела использовать информацию при подготовке плана обучения сотрудников. Подготовленный отчет она передала руководителю отдела закупок, который сказал ей, что все недостатки своих подчиненных он знает сам и не хочет, чтобы "информация об их слабых сторонах…"

Вопросы

В чем заключались ошибки Марины? Что она сделала не так и когда потеряла контроль над ситуацией? И самое главное, какие действия ей стоит предпринять для изменения своего статуса в компании и завоевания большего доверия коллег и уважения руководства…

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки опроса на практическом занятии семинарского типа

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений, докладов

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

.Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между

показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	**ПКс-3.4.1**	Способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования.

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-3.4.1 Способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования.	Демонстрирует способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики *кадрового планирования*.	В полном объеме самостоятельно разрабатывает планы профессиональной карьеры работников, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования	Курсовая работа по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование»

4.3.2.Типовые оценочные средства

Типовые задания для курсовой работы по дисциплине, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

Курсовая работа по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» является частью учебного процесса, и выполнятся студентами **на заочной форме обучения** - на 4 курсе в 7 семестре.

Целью контрольной работы является углубление и закрепление теоретических знаний и практических навыков студентов, приобретение навыков практики кадрового планирования: *способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования*

1. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ

Курсовая работа состоит из двух частей практико-ориентированных заданий.

Первая часть работы выполняется в виде разработки планов личного развития, программы по адаптации, программы обучения сотрудника вашего предприятия и разработки программы благополучия сотрудников: Well-being вашего предприятия.

Вторая часть курсовой работы предусматривает выполнение заданий методом кейс-стадии. Ответы по ситуации необходимо излагать с пояснениями и выводами, делая сноски на используемые источники.

При ответах выполнять задания необходимо в строгой последовательности, это облегчит работу преподавателя при проверке контрольной работы. Курсовая работа считается зачтенной в случае правильного выполнения и оформления всех заданий.

Работа оформляется в печатном виде на листах формата А4. Объем выполненной работы должен составлять 20-30 страниц (без приложений). Структура курсовой работы предусматривает:

- **Титульный лист**
- **Введение.** Во введении раскрывается *актуальность* и *практическую значимость* заданной темы; *цель* курсовой работы; основные *задачи*, которые студент собирается решить в процессе исследования, *методы* исследования.
- **Содержание**. Оформляется как перечень пунктов курсовой работы с указанием номеров страниц. Нумерация страниц начинается с «Титульного листа», но на нем страница не проставляется
- **Основное содержание работы.** Текст печатается шрифтом Times New Roman кегль 14 интервал 1,5 выравнивание по ширине с переносом слов в тексте (для таблиц и сносок 12). Наличие сносок обязательно. Рекомендуемое количество сносок для курсовой работы не менее 10.
- Параметры страницы устанавливаются следующим образом: сверху и снизу – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 10 мм. Номер станицы – внизу в центре.
- **Заключение** должно содержать краткие выводы (резюме) по результатам проведенного исследования в соответствии с темой курсовой работы, согласно выполненных заданий.
- **Библиографический список**. Оформляется в алфавитном порядке. Выходные данные учебников, научных статей, режимы доступа к электронным ресурсам следует указывать в соответствии с требованиями по оформлению письменных работ выполняемых студентами Балаковского филиала РАНХиГС.

Рекомендуемое количество источников для курсовой работы не менее 15.

Пример оформления **Библиографического списка** представлен **в приложении 3.**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАНИЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Часть 1. Разработка планов и программ

Задание 1. Трудовая адаптация в организации

Задание. Овладения методикой разработки планов и программ, проектов локальных актов по адаптации применяя методики кадрового планирования

Разработайте **Схему/Программу** (с указанием сроков, основных мероприятий и ответственных лиц) **адаптации** новых сотрудников вашего предприятия, не имеющих опыта трудовой деятельности.

Методические указания

- смотрите пример и методические указания в лекционном материале;
- рассмотрите действующие Положения и Программы адаптации персонала, рекомендуется использовать ресурсы Интернет
- См. **Приложение 4 –**Пример Положения и Программы Адаптации

Пример Программы адаптации сотрудника

Ф. И. О. сотрудника	Иванов Иван Иванович
Должность, подразделение	Отдел логистики
Руководитель сотрудника	Петров Николай Павлович, руководитель отдела логистики
Куратор	Медведев Михали Иванович, ведущий логист

Дата начала испытательного срока	24.02.2023	Дата конца испытательного срока	23.05.2023

Сроки	Мероприятия	Ответственные
За 3 дня до выхода сотрудника на работу	Информировать руководителя о выходе нового сотрудника и необходимости подготовиться к адаптационным мероприятиям. Подготовить Комплект сотрудника: книгу, блокнот, ручку и сувенир с логотипом компании	Специалист службы персонала
За 3 дня до выхода сотрудника на работу	Подготовить проект Плана введения в должность. Подготовить рабочее место сотрудника. Назначить куратора	Руководитель нового сотрудника
Первый день работы	Оформить документы о приеме на работу	Специалист службы персонала
Первый день работы	Встретить сотрудника, познакомить с куратором, выдать комплект новичка: книжку, блокнот, ручку, сувенир	Руководитель нового сотрудника
Первый день работы	Познакомить сотрудника с рабочим местом, расположением помещений, коллегами. Помочь оформить кадровые документы сотрудника, провести инструктаж по технике безопасности, выдать рабочие инструменты, автомобиль, топливную карту и т. д.	Куратор
Первая неделя работы	Познакомить с работой и основными процедурами, к ней относящимися. Познакомить с ключевыми фигурами других подразделений. Проследить выполнение сотрудником других пунктов Плана введения в должность: обучение, рабочие задачи и т. д.	Куратор
Первая неделя работы	Провести беседу о постановке целей работы на испытательный срок	Руководитель нового сотрудника
Первый месяц	Провести вводный тренинг	Специалист службы персонала
Первый–третий месяца	Контролировать работу сотрудника в соответствии с планом введения в должность	Куратор
Первый–третий месяца	Проводить раз в две-три недели беседы с сотрудником об итогах работы	Руководитель нового сотрудника
За две недели до окончания испытательного срока	Напомнить руководителю о конце через две недели испытательного срока подчиненного	Специалист службы персонала
За две недели до окончания испытательного срока	Провести беседу с сотрудника по результатам работы за 2,5 месяца. Принять решение об успешности или неуспешности прохождения испытания. Информировать службу персонала о своем решении в отношении сотрудника	Руководитель нового сотрудника
За две недели до окончания испытательного срока	Оформить документы на увольнение сотрудника, если результат оценки руководителя – отрицательный. Основа – бланк Плана введения в должность, отчет руководителя, иные документы	Специалист службы персонала
В конце испытательного срока	Предоставить копии Плана введения в должность. Поздравить сотрудника с успешным прохождением испытания. Поставить цели на следующие три месяца	Руководитель нового сотрудника
В конце испытательного срока	Провести интервью с сотрудником, получить обратную связь об эффективности инструментов адаптации и качестве работы куратора. Заполнить отчет сотрудника о прохождении адаптации	Специалист службы персонала

Задание 2. «Выбор методов обучения»

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл., может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения

Таблица

Использование методов обучения

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			

18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Задание 3. Овладение методикой разработки учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования выполнить задание

Разработайте **Программу обучения сотрудника** вашего предприятия. Можно взять любую должность. В интернете выбрать учебный центр и соответствующую программу обучения. Привести аргументы почему выбрали именно этот учебный центр.

В ответе должны прозвучать ответы на вопросы:

1. Каковы цели обучения?
2. Каковы этапы организации и проведения обучения?
3. Какие методы можно использовать в процессе обучения?
4. Какие организационные условия необходимо обеспечить для проведения обучения?
5. Как оценить эффективность обучения?

Методические указания



Рисунок – Цикл обучения

Пример сводного плана обучения сотрудников

УТВЕРЖДАЮ
Директор
_____ *А.В. Львов*
28.12.2022

Сводный план обучения сотрудников
организации «Унисон» на 2023 год

Направ-ление	Структурное подраз-деление	Должность	Ф.И.О.	Форма обуче-ния	Тема обучения	Место обучения	Сроки	Стои-мость, руб.	Месяц	Дата кон-троля
I квартал										
Продажи	*Отдел продаж*	*Торговый представи-тель*	*Петров А.Н.*	*Внеш-нее*	*Тренинг продаж*	*На террито-рии ООО «Знание»*	*02.02.2023–03.02.2023*	*10 000*	*Фев-раль*	
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Итог по I кварталу								…		
Налоговый учет, бухгалте-рия	*Бухгалтерия*	*Главный бухгалтер*	*Кэнеон М.А.*	*Внешнее*	*Изменения в налоговом законода-тельстве на 2022 год*	*На террито-рии ООО «Бухгал-тер»*	*16.05.2023–18.05.2023*	*15 000*	*Май*	
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
Итог по I кварталу								…		
Итого по I кварталу в целом по всем направлениям								…		
II квартал										
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
ВСЕГО								…		

Специалист по обучению персонала _____ *И.А. Орлова*

28.12.2022

Задание 4. С целью овладения методикой разработки планов профессиональной карьеры работников, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала применяя методики кадрового планирования выполнить задание:

Well-being: Разработка и внедрение программы благополучия сотрудников

Методические указания

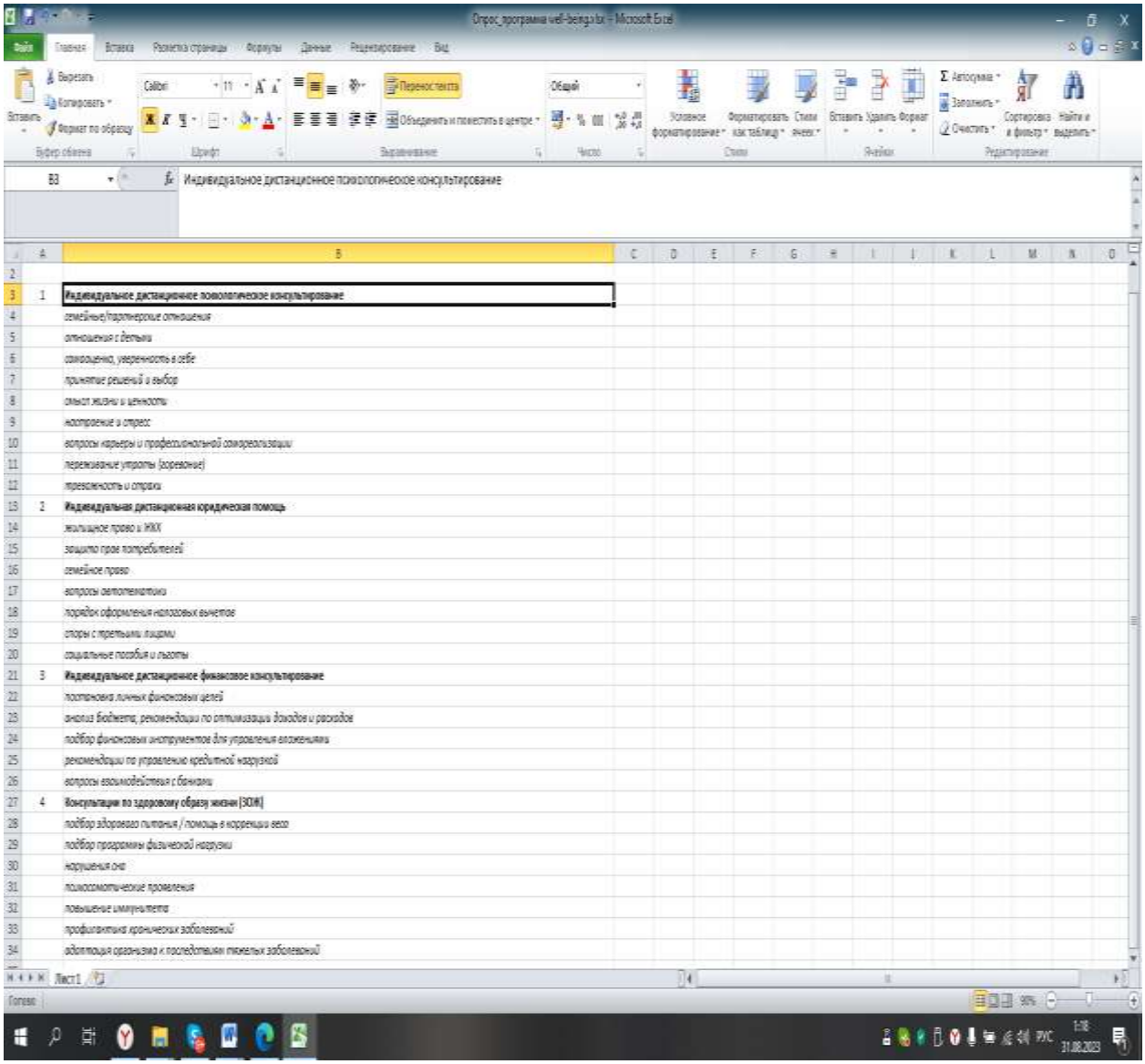
Источник

***Пример* Well-being: программы благополучия сотрудников**

https://academy.hr-director.ru/promo/203774?greetings=true&utm_medium=refer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_term=63037&utm_content=art&utm_campaign=red_block_link_logo_grheader

(*нужна регистрация)*

Пример **Well-being: программы благополучия сотрудников**



Часть 2. Выполнений кейс-стадий

Задание 1. Ознакомьтесь с критериями оценки кандидатов при отборе на вакантную должность. Ответьте на вопросы:

1. Как можно выявить наличие этих характеристик у кандидата? (приведите примеры по каждому пункту)
2. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным?
3. Какие критерии вы сочли бы за основные?
4. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

Критерии оценки кандидатов:

1. Любознательность и пытливый ум.

2. Уверенность в себе.
3. Стремление к переменам.
4. Решение вопросов "по-своему".
5. Честность.
6. Критический образ мышления.
7. Дерзость.
8. Жизнерадостность.
9. Способность вставать с колен.
10. Устремление в будущее.

Пример выполнения:

1. Любознательность и пытливый ум: Широкий кругозор. Различные хобби. Навыки в различных сферах деятельности. На протяжении жизни занимался в различных секциях и кружках. Если человек разбирается в истории древних шумеров, умеет резать по дереву, увлекается чтением научной фантастики, играет на губной гармошке и гитаре, умеет дрессировать собак и танцевать джигу - он явно обладает этим важным качеством.

2. Уверенность в себе: ……

3. Стремление к переменам: ……..

4. Решение вопросов "по-своему": Лучше всего выявляется специальными тестами.

5. Честность: ……..

6. Критический образ мышления: Спросить, согласен ли кандидат, что, к примеру, в какой-то задаче может быть только одно решение. Если нет, то, скорее всего, присутствует критический образ мышления.

7. Дерзость: Нужно спровоцировать кандидата. Если он готов отстаивать свою точку зрения - дерзость присутствует.

8. Жизнерадостность: ……

9.Способность вставать с колен: …….

10.Устремление в будущее: ……...

Если кандидат обладает большинством этих качеств, его смело можно брать и стремиться не упустить, так как такие люди - залог успеха компании/команды.

Задание 2.

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. Из представленного списка выберете **5 оптимальных методов привлечения и отбора персонала** в отношении каждой из приведенных ситуаций. Свой ответ обоснуйте.

Характеристика организации №1.

Компания – крупный продовольственный ритейлер на российском рынке. Срок работы на рынке – 12 лет. Ее стратегическая цель – стать лидером в области розничной торговли продуктов питания и непродовольственных товаров первой необходимости. Численность персонала: более 50 тыс. человек. Главным способом достижения обозначенной цели является постоянное увеличение числа торговых точек по всей стране с поглощением мелких павильонов, ларьков, рынков.

В связи с этим существует постоянная потребность в притоке трудовых ресурсов, однако потенциальные работники (молодежь) не спешат выбирать торговые точки данного ритейлера в качестве места работы по причине негативного имиджа компании. Ходят слухи, что руководство магазинов (администраторы) неуважительно относится к рядовому персоналу, оказывает на него моральное давление. Система штрафов за малейшие провинности, ненормированный рабочий день (порой приходится работать сверх смены бесплатно) обусловливают дефицит кадров в компании, особенно кассиров и продавцов. Потребность в таких сотрудниках достигает 80%, что даже выше, чем в среднем по отрасли.

Таким образом, перед службой персонала стоят задачи: обеспечить постоянный приток рядового персонала и обратить внимание высшего руководства на основную причину текучести кадров – неэффективный стиль управления руководителей среднего звена.

Характеристика организации №2.

Крупная топливно-энергетическая компания (промышленный холдинг) со множеством подразделений по всей стране, стремящийся идти в ногу со временем. Срок работы на рынке – 65 лет. Сегодня на предприятии расширяется объем производства, труд становится все более интенсивным. Численность персонала: 30 тыс. человек.

Главная цель холдинга на среднесрочную перспективу – стать лидером отрасли. Возможность реализации этой цели руководство видит в том, чтобы по максимуму использовать достижения научно-технического прогресса. Очевидно, что внедрять инновации и работать с современным оборудованием под силу преимущественно молодым высококвалифицированным специалистам. Мысль о том, что за молодежью – будущее, возникла еще десять лет назад. Правда, тогда «омоложение» штатного состава происходило в основном по протекции, в связи с чем ключевые должности порой занимали люди, не соответствующие квалификационным требованиям. Зачастую эти сотрудники рассматривали работу в данной компании только как возможность приобрести некоторый опыт. В результате многие из них перешли работать в другие компании, а оставшиеся продолжают трудиться в холдинге, ожидая внутреннего продвижения, но не проявляя при этом заинтересованности в реализации его стратегии.

Сегодня возникла острая необходимость заменить «прежнюю молодежь» и привлечь в компанию новых грамотных и активных специалистов, которые проявляли бы приверженность компании, были готовы связать с ней свою профессиональную деятельность, как минимум, на 7–10 лет. Рассматривая кандидатуры состоявшихся специалистов, руководство компании готово и само взращивать высококвалифицированные кадры.

Варианты отбора и привлечения персонала:

1. *Поиск работника в социальных сетях* («Мой круг», «ВКонтакте» и пр.) посредством размещения объявлений о вакансии, ориентированного на массовую аудиторию, а также путем персонального обращения к потенциальным кандидатам.
2. *Анализ рекомендаций и «послужного списка» кандидатов.* Информация рекомендательных писем позволяет уточнить, какие функции конкретно и с каким успехом кандидат выполнял на предыдущих местах работы, чтобы эффективно использовать его ключевые компетенции на новом месте.
3. *Формирование кадрового резерва*, включающее ряд взаимосвязанных процедур, таких как собеседование, проводимое с целью выявления желания кандидата работать в предполагаемой должности, его принципов и ценностной ориентации в отношении работы в конкретной компании; оценка его профессиональных и личностных компетенций; составление списка наиболее перспективных сотрудников по результатам собеседований, тестирования и оценки.
4. *Работа с кадровым резервом.* Разработка программ для молодых лидеров с целью развития профессиональных компетенций резервистов. Предоставление работникам, включенным в резерв, возможности участвовать в совещаниях; выполнять в отсутствие «резервируемого» сотрудника его обязанности; вести совместно с ним или самостоятельно отдельные проекты.
5. *Размещение информации о вакансиях в местах «массового скопления»* (на автобусных остановках, в транспорте) *целевой аудитории* (молодежи, студентов), что позволяет сфокусировать и ускорить поиск персонала на определенной территории (на

которой расположен филиал / торговая точка компании) и привлечь работников, для которых важным фактором при выборе места работы является близость к дому.

6. Анкетирование соискателей и проведение с ними собеседования на предмет выявления значимости для них работы в данной компании (выяснения, насколько кандидаты понимают и разделяют ее ценности, каковы их личные цели, убеждения, и как они коррелируют с корпоративными стандартами). Все это позволит выяснить, нацелен ли тот или иной кандидат на долгосрочную работу в компании.

7. *Формирование имиджа социально-ответственной компании*: бесплатное обучение работников, предоставление общежития для иногородних, бесплатное питание.

8. *Проведение конкурсов* молодых талантов / конкурсов проектов *и формирование инновационной среды.*

9. *Организация процедуры дальнейшего отбора персонала из числа уже привлеченных в компанию* с использованием таких методик, как «стрессовое интервью», отборочный экзамен и пр. Основной целью отбора должно быть не отсеивание кого-либо, а выявление потенциала работников для дальнейшего развития, построения карьеры.

10. *Проведение психологического тестирования студентов старших курсов на предмет их ориентации на профессиональную деятельность,* что позволяет «присмотреть» для себя достойных кандидатов, определить их сильные и слабые стороны.

11. *Предоставление гибкого рабочего графика,* составленного с учетом возможностей и пожеланий самих потенциальных работников (приемлемых для них дней недели и времени дня), и предоставление возможности выбрать место работы ближе к дому.

12. *Ротация кадров,* которая заключается в следующем: направлять сотрудников на повышение в отдаленные филиалы, где они должны будут проработать определенное количество времени (не менее трех лет). Хорошо зарекомендовавших себя работников переводить в центральный офис на аналогичные должности.

13. *Создание специального сайта на портале компании для соискателей*, где все желающие смогут ознакомиться с имеющимися вакансиями, заполнить анкеты и записаться на собеседование в онлайн-режиме.

14. Применение технологии хантинга – переманивания ценных сотрудников из другой компании (например, из компании-конкурента).

15. *Создание бригады «штатного резерва»* – позволяет оперативно решать проблему «открытых вакансий»: резервисты могут подменять заболевших или уволившихся сотрудников, правда, данный способ требует определенных финансовых затрат на оплату труда дополнительным сотрудникам.

16. *Организация и проведение олимпиад / творческих конкурсов среди студентов различных учебных заведений,* лучшие из которых смогут пройти практику в данной организации с возможностью дальнейшего трудоустройства.

17. *Распространение рекламных листовок* (на улице, в торговых точках), в которых наряду с информацией о предоставляемых компанией скидках, проводимых акциях размещать сведения об имеющихся в ней вакансиях.

18. *Внедрение системы замещения любой вакантной должности на конкурсной основе* – позволяет избежать принятия в компанию случайных людей или представителей категории «брат – сват» и отобрать на ключевые должности достойных работников.

19. *Заключение договоров с высшими учебными заведениями на целевое обучение студентов,* что подразумевает практику авторских классов, когда предприятие отбирает студентов после третьего курса (для специалитета) / после второго курса (для бакалавриата) и в течение последних двух лет проводит для них специальные занятия, стажировки, практики (все дипломные и курсовые работы выполняются на базе предприятия при непосредственном наставничестве его работников).

20. *Привлечение к процессу отбора рядового персонала работников более высокого ранга (непосредственных руководителей, администраторов) в нерабочее время.*

С одной стороны, это позволит начальству в процессе непосредственного участия оценить уровень своих потенциальных подчиненных и выбрать достойных; с другой стороны – возложит на них определенную степень ответственности за свой выбор, что положительно скажется на лояльности и стремлении не просто держаться на плаву, а развивать своих подчиненных.

21. *Присутствие представителей компании на защите курсовых / дипломных работ в качестве членов комиссии.*

22. *Отбор трудовых ресурсов в рамках профессионального сообщества* (обращение к коллегам, партнерам по отрасли с просьбой порекомендовать достойных кандидатов).

23. *Создание учебного центра / школы-магазина* – позволяет принимать людей без опыта работы вообще либо без опыта работы в конкретной сфере. Овладение навыками происходит в процессе проведения тренингов, интерактивных ролевых игр под руководством инструктора. Например, в течение дня обучающиеся под руководством инструктора проигрывают рабочие ситуации, отрабатывают общение с клиентами и партнерами. Во время обучения работникам выплачивается стипендия, что требует определенных материальных затрат со стороны компании.

24. *Обращение работодателя в специализированные кадровые агентства.*

25. *Предоставление работникам возможности выбирать для себя «рабочую программу».* При приеме на работу кандидаты должны продумать свое расписание работы и зафиксировать его в приложении к трудовому договору. Целесообразно предоставлять сотрудникам возможность изменять свои условия работы в зависимости от нужд и потребностей, заранее предупреждая об этом администрацию.

Решение:

……
……

Задание 3.

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. Из представленного списка выберете **5 инструментов адаптации** в большей мере подходящих для каждой из компаний. Свой ответ обоснуйте.

Характеристика организации №1.

Последние два года крупная автотранспортная компания (срок работы на рынке 17 лет) активно развивалась за счет расширения профиля деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. Численность персонала – 30 тыс.чел. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то, что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех человек и более.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая понятия «мы» и «они». Это ставит перед системой адаптации еще одну задачу - сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Характеристика организации №2.

В компании, оказывающей консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа, сложился устойчивый коллектив. Численность персонала – 50 чел. На протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге число персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

Варианты инструментов адаптации:

1. *Программа «Стань наставником».* Формирование критериев отбора потенциальных наставников: стаж работы, знания в области передачи знаний, организаторские способности. Отбор наставников. Разработка мотивационных инструментов для наставников: ежемесячной надбавки; бонуса за подопечного, успешно прошедшего испытательный срок; бонуса за подопечного, проработавшего в компании год.
2. *Разработка презентации по адаптации новых сотрудников*, включающей общие сведения о компании, ее работниках, проектах, клиентах, формальных правилах и неформальных традициях. Регулярное обновление презентации силами новых сотрудников, воспользовавшихся ею и успешно адаптировавшихся.
3. *Электронный курс ознакомления с историей компании*, который можно пройти в режиме on-line непосредственно на своем рабочем месте, формирующий у сотрудников чувство гордости и сопричастности.
4. *Создание фильма или мультимедийной презентации о компании* с размещением в сети Интранет и обеспечением дисками всех новых сотрудников.
5. *Формирование смешанных рабочих групп из сотрудников* с разным опытом работы в целях выявления узких и проблемных мест в различных сферах деятельности компании в период преобразований.
6. *Организация интранет-форумов*, систематизация типовых вопросов и ответов, создание условий для обмена опытом между сотрудниками.
7. *Ежемесячное проведение встреч новых сотрудников с руководством*, как тематических (посвященных отдельной теме), так и в формате ответов на вопросы. При этом можно заранее собрать вопросы новых сотрудников по электронной почте или в письменном виде.
8. *Выпуск красочной печатной брошюры*, посвященной компании, ее миссии, клиентам, успехам.
9. *Включение новых работников в проектные группы* на правах стажеров и закрепление ответственности за их адаптацию за руководителем проекта.
10. *Внедрение обязательной системы стажировок* для всех новых сотрудников с поощрением руководителей-наставников.

11. *Разработка для каждого нового сотрудника плана адаптации* и регулярный контроль его реализации в течение адаптационного периода.

12. *Создание электронного банка данных нормативных документов*, которые являются наиболее востребованными в период адаптации новых сотрудников: правил внутреннего трудового распорядка, стандартов обслуживания, инструкций, правил оформления документов и др.

13. *Проведение экзамена для новых работников* с целью выявления их знания компании, ее услуг, нормативной базы, своих функций по окончании испытательного срока. Введение ответственности наставника за неудовлетворительные результаты экзаменуемого подопечного.

14. *Проведение развлекательных корпоративных мероприятий* для сплочения коллектива, приуроченных к общим и профессиональным праздникам.

15. *Обеспечение новым сотрудникам с первого дня работы доступа в локальную сеть компании*. Создание в Интранете на внутреннем сайте специального раздела для новых сотрудников с подборкой информационных материалов и предоставлением возможности задавать любые вопросы.

16. *Организация мероприятий, направленных на сплочение и вовлечение всех работников*: конференций, съездов, школ по обмену опытом, расширенных совещаний.

17. *Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга* для новых сотрудников.

18. *Введение практики приглашения вновь пришедших в компанию работников на все оперативные совещания низового уровня* (отделов, бригад, групп, секторов и т. д.). В случае отсутствия таких совещаний - введение таковых и регулярное (как минимум, еженедельное) проведение.

19. *Организация постоянно действующей и регулярно обновляемой выставки-музея компании* (с информацией о передовиках, товарах и услугах, производственных показателях, достижениях и т. д.). Вменение новым сотрудникам в обязанность посещения выставки-музея. Приглашение выступить в качестве экскурсоводов наиболее вовлеченных и заинтересованных работников компании.

Решение:

Для организации №1 – оптимальными вариантами будут …….,

а для организации № 2 – варианты № **……**

Кроме того, ……

Задание 4.

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. Сформулируйте **цели оценки в** каждой ситуации и подберите наиболее адекватные методы их достижения.

Характеристика организации № 1.

Профиль деятельности: энергетическая компания, входящая в состав крупного холдинга, с сетью филиалов по регионам. Численность персонала 3 тыс. человек. Срок работы на рынке - 15 лет. В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров.

При проведении конкурсного отбора на эту должность новый руководитель прошел процедуру тестирования по оценке навыков управления в службе персонала управляющей компании холдинга и получил результаты теста с обоснованной оценкой своих управленческих качеств и личностных особенностей. Использование этой методики он расценил как позитивную практику и решил распространить ее на свой персонал.

Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру оценки с применением подобного инструментария, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек). Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен.

Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Характеристика организации №2.

Профиль деятельности: компания, предоставляющая услуги в области информационных технологий, включая разработку специализированного программного обеспечения, сопровождение его внедрения, организацию дистанционного обучения и разработку курсов для онлайн-обучения. Численность персонала 120 человек. Срок работы на рынке - 7 лет. Последние три года стали для компании прорывными, она существенно расширилась, в основном за счет выпускников собственных обучающих программ. В компании наблюдается высокий уровень технической подготовки специалистов. Продвижением услуг каждое направление занимается самостоятельно, совмещая эту работу с основной по профилю.

Сегодня конкуренция в данном секторе повысилась. У руководства компании возникла идея о формировании внутреннего подразделения, которое будет заниматься только продвижением услуг. Также рассматривается вариант сохранения существующей структуры в каждом подразделении с закреплением функции продвижения услуг за конкретным работником.

Службе управления персоналом поручили провести оценку сотрудников и выявить среди них наиболее способных к данной работе, а также подготовить предложения по проведению обучения. У компании уже был опыт проведения оценки методом «360 градусов». Эффект от этого мероприятия оказал негативное влияние на социально-психологический климат в компании: персонал стал возмущаться, настороженно относиться друг к другу, повысился уровень недоверия, участились конфликты. Да и результаты проведенной оценки не были использованы в компании, поскольку на тот момент руководством была поставлена задача «проверить и оценить, как у нас обстоят дела».

Цели оценки:

1. Повышение рабочего тонуса персонала, мобилизация на планирование своего профессионального развития.
2. Формирование духа соревновательности среди сотрудников, повышение производительности труда.
3. Разработка планов профессионального развития для оцениваемых сотрудников.
4. Выявление мнения персонала по вопросам развития компании.
5. Формирование кадрового резерва в компании.
6. Проведение «чистки рядов» путем рекомендации сократить или ротировать сотрудников, не удовлетворяющих потребностям компании.
7. Оценка определенных деловых и личностных качеств сотрудников для замещения вакантных должностей.
8. Принятие решения о способах проведения изменений в компании с учетом особенностей персонала.
9. Актуализация системы карьерного роста в компании.
10. Подбор персонала для формирования рабочих групп и команд.
11. Формирование планов обучения персонала в зависимости от результатов оценки и необходимости развития определенных навыков и качеств.

12. Разработка индивидуальных программ мотивации в зависимости от иерархии мотивов и потребностей сотрудников.
13. Информирование сотрудников о критериях оценки в компании, требуемых компетенциях.
14. Оптимизация бизнес-процессов по результатам описания выполняемых функций.
15. Привитие руководителям навыков оценки подчиненных и предоставления обратной связи.
16. Доведение до сведения работников информации о целях предприятия, подразделения и должности.
17. Выявление сильных и слабых сторон каждого работника и определение дальнейших шагов по повышению уровня исполнения.
18. Введение в коллектив новых сотрудников, командообразование.
19. Формирование учебных групп по потребностям в обучении и развитии навыков и компетенций.
20. Определение готовности к работе на конкретной должности, оценка эффективности прохождения обучения, определение разницы в уровне компетенций до и после обучения.
21. Проведение оценки в данной ситуации не требуется.

Методы оценки:

1. Экспертное интервью с сотрудниками по профессиональным задачам, выполняемым функциям со специалистом по управлению персоналом.
2. И Психологическое глубинное интервью по оценке личностных особенностей с психологом.
3. Неструктурированное интервью, собеседование по выявлению мнения работника о необходимых направлениях развития компании с руководителем или специалистом по управлению персоналом.
4. Собеседование с комиссией.
5. Оценка непосредственным руководителем в ходе беседы.
6. Индивидуальное решение кейсов.
7. Решение кейсов в группе, оценка в ходе совместного приятия решений.
8. Подготовка эссе на заданную тему.
9. Оценка знаний в ходе экзамена.
10. Профессиональное тестирование.
11. Психологическое тестирование.
12. Тестирование с использованием проективных методик.
13. Оценка в ходе выполнения упражнений, деловых игр, в том числе проведение ассесмент-центра.
14. Наблюдение в ходе проведения обучающих тренингов, «мозговых штурмов», групповых дискуссий.
15. Анализ результатов деятельности (отчетов, писем, докладных и т. д.).
16. Оценка специально подготовленного оцениваемым сотрудником отчета по заданным параметрам.
17. Наблюдение в ходе мероприятий (совещаний, встреч, переговоров и т. п.).
18. Оценка в ходе совместной деятельности (совместного проведения переговоров, подготовки документа и т. д.).
19. Фотография рабочего времени.
20. Самофотография рабочего времени.
21. Экспертные оценки руководителем, коллегами и подчиненными (методом «360 градусов»).
22. Экспертные оценки руководителем и коллегами (методом «180 градусов»).
23. Оценка с привлечением внешних экспертов.

Решение:

Организация №1.

……

Организация №2. …….

Задание 5.

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. В чем вы видите основную **причину опасений потенциальных наставников** в каждом примере? Обоснуйте свой вывод. Как вы предлагаете организовать систему наставничества в каждом случае?

Характеристика организации №1.

Крупная транспортная компания, действующая на рынке авиационных перевозок более 20 лет, столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала - высоких профессионалов и носителей знаний. Для того чтобы сохранить носителей ключевой информации, изменив их иерархический статус, компания разработала программу развития наставничества, полагая, что опытные специалисты станут наставниками для более молодых управленцев, и начала реализовывать ее через систему семинаров, проводимых потенциальными наставниками. Однако действующие руководители, возраст которых приближается к пенсионному рубежу, начали волноваться и обижаться на компанию. Стал развиваться конфликт интересов. Внедрение программы вызвало большое сопротивление. Выяснилось, что управленцы больше мотивированы уйти на пенсию (так как по условиям контракта получат хорошее вознаграждение) и унести с собой уникальные знания, нежели остаться в компании в роли наставников.

Характеристика организации №2.

Производственная компания внедряет систему наставничества на производстве. К более опытным сотрудникам прикрепляют молодых / новых специалистов. Однако опытные специалисты избегают роли наставника или исполняют ее формально, ссылаясь на то, что не успевают выполнять свою работу из-за того, что нянчатся с новичками, что последние долго адаптируются к работе, ленятся, не выполняют норму, от чего страдает заработок бригады и др. Среди вновь принятых работников наблюдается довольно высокая текучесть. Причинами увольнения служат: разочарование в связи с неоправданными ожиданиями; отсутствие у новых работников реального представления о дальнейших возможностях; неумение применять свои знания; низкий уровень заработной платы; отсутствие перспектив карьерного роста; недостаточное внимание со стороны наставника; большой объем информации; несвоевременное оценивание выполняемых задач; нежелание наставника делиться опытом; незаинтересованность коллектива в молодом работнике.

За счет внедрения системы наставничества компания надеется снизить текучесть персонала среди новых (молодых) специалистов.

Причины опасений:

1. Изменение иерархического статуса болезненно сказывается на самолюбии опытных специалистов.
2. Условия, предлагаемые потенциальным наставникам, снижают их достаток, уровень жизни и социальный статус. Это демотивирует их.
3. Управленцы рассматривают реализацию программы наставничества как манипуляции со стороны руководства с целью сохранения в компании уникальных знаний, а не как проявление заботы о них.
4. В связи с низкой лояльностью персонала в коллективе превалируют личные амбиции.
5. Разработанная компанией программа непривлекательна, в частности, отсутствует информирование о позитивном опыте. В корпоративной культуре не сформирована такая ценность, как передача опыта.
6. Наставничество не входит в круг непосредственных обязанностей всех менеджеров.

7. В бригадах искусственно вытесняют новичков, так как их присутствие снижает доход действующих работников. Система мотивации в компании не учитывает вклад наставников в работу организации.
8. Работа наставников не регламентирована соответствующими документами. Их права и обязанности являются неопределенными, что снимает ответственность предприятия перед наставниками и их ответственность перед предприятием.

Варианты решений:

1. Проводить конкурс на возможность стать наставником. Допускать к участию в нем не всех желающих, а наиболее ответственных и способных передавать знания.
2. Установить в качестве мотивации ежемесячную надбавку к заработной плате за каждого подопечного на весь период наставничества. Предусмотреть для наставника существенный бонус за подготовку подопечного, успешно прошедшего испытательный срок. Премировать тех наставников, чьи подопечные проработали в компании год, независимо от того, по-прежнему ли они закреплены за ними.
3. Проводить для наставников специальные мероприятия: конференции, собрания с участием первых лиц компании, чествования. Награждать наставников, подготовивших 10, 50 и 100 новых работников.
4. Оформить Доску почета, на которой регулярно размещать фото 10 лучших наставников с максимальным рейтингом. В качестве критерия размещения выбрать количество подопечных, проработавших в компании более пяти лет.
5. Назначать каждого наставника приказом с указанием сроков наставничества, необходимых мероприятий, их периодичности и времени проведения, а также формы итогового контроля в соответствии с Положением о наставничестве. Поощрять наставников при повышении их подопечными квалификационного разряда в течение первых трех лет работы в компании. Ко Дню компании награждать всех наставников почетными грамотами и денежной премией.
6. Организовать для наставников на внутреннем портале компании отдельную страничку с полезной информацией. Обеспечить всех наставников брошюрами с информацией о компании и методическими материалами по наставничеству. Организовать серию семинаров по обмену опытом наиболее компетентных сотрудников, результаты обсуждений на семинаре оформить в качестве методического пособия для наставников. Организовать конкурс профессионального мастерства, в котором могут участвовать только те бригады, в которых есть наставники и подопечные.
7. Провести внутризаводскую конференцию на тему: «Какой мы хотим видеть систему наставничества на нашем предприятии?» с участием директора предприятия, начальников цехов и мастеров. Создать в компании экспертный совет по развитию наставничества и включить в него самых именитых работников, признанных лидеров. Считать развитие подчиненных одной из необходимых компетенций менеджеров. Утвердить в качестве важного критерия оценки эффективности работы руководителей выполнение планов развития их подчиненными.

Решение:

Организация №1……

…….

Из списка причин опасений можно выбрать: **……..**

А из вариантов организации системы наставничества в большей степени подойдет: **…….**

Организация №2.

……

……..

. Из списка причин опасений подходят……

Вариантами организации системы наставничества будут являться: **…….**

Задание 6.

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. Предложите свой вариант **карьерного продвижения сотрудников**. Ответ обоснуйте.

Характеристика организации №1.

Профиль деятельности: компания занимается автоматизацией деятельности компаний на базе программ 1С, в части бухгалтерского учета и торговых операций. Численность персонала 2 тыс. человек. Срок работы на рынке: более 10 лет.

Компания имеет сеть региональных центров и на данный момент входит в ТОП 5 компаний, занимающихся автоматизацией учета на предприятиях на базе платформ 1С. В настоящее время стратегия компании подлежит пересмотру, поскольку собственником поставлена задача вывести компанию в ТОП 10 на рынке IT-услуг.

Структура компании построена по принципу холдинга: управляющая компания формирует стратегию и координирует ее реализацию. Филиалы являются полностью автономными и самостоятельно организуют свою деятельность. Работа в их подразделениях ведется по проектному принципу. Подразделения сформированы по направлениям внедрения автоматизированного учета. Большинство сотрудников проводит за работой на территории заказчика от 90 до 100% времени. При этом сотрудники разных подразделений практически не взаимодействуют, а некоторые даже не знакомы друг с другом. Будучи занятыми каким-то конкретным проектом, они практически не осведомлены о других реализованных и реализуемых компанией проектах и стратегии ее развития в целом.

В части внутренней работы с сотрудниками общая политика компании, критерии оценки при подборе и прочее определяются отделом по работе с персоналом управляющей компании. Собственно, подбор, кадровое делопроизводство и адаптацию осуществляют специалисты по работе с персоналом в филиалах, в каждом из которых есть свой центр обучения программному обеспечению 1С. Каких-либо курсов, на которых совместно обучались бы работники разных филиалов, в компании нет.

С принятием новой стратегии увеличится число реализуемых компанией проектов, возрастет их сложность. При этом специалистов, готовых руководить проектами, в компании явно недостаточно. Поскольку предоставляемые ею услуги являются специфическими, в качестве руководителей проектов целесообразно привлекать сотрудников, проработавших в компании не менее трех лет.

Нужно помочь директору по персоналу обеспечить компанию достаточным количеством компетентных руководителей проектов в условиях изменения стратегии компании, увеличения числа проектов и расширения их тематики.

Характеристика организации №2

Профиль деятельности: продажа разработанного программного обеспечения для автоматизации деятельности компаний по документообороту, внедрению инноваций, управлению идеями внутри организации и др. Численность персонала 120 человек. Срок работы на рынке: 6 лет.

Компания работает на рынке успешно, имеет крупных клиентов с филиальной сетью. Деятельность организована по проектному принципу. На данный момент компания быстро развивается: выиграла тендеры на реализацию нескольких крупных проектов. Оперативное руководство проектами осуществляется руководителями компании, которые одновременно являются собственниками.

Персонал компании достаточно стабилен: на данный момент 20% сотрудников работают со дня ее основания, 50% работников трудятся в среднем от трех до четырех лет, порядка 15% – 1,5 – 2 года и только 10% сотрудников работают в компании менее года.

В целом деятельность компании полностью обеспечена ресурсами, однако произошла заминка в начале реализации работ по выигранным тендерам. Компания не может приступить к их реализации с желаемой скоростью, поскольку, руководители не определились с ключевыми вопросами: кого выдвинуть на роль руководителей проектов, и как организовать контроль для обеспечения максимально эффективной реализации проектной деятельности?

За период существования компании выдвижение на позиции руководителя проектов осуществлялось руководителями. При этом предпочтение всегда отдавалось персоналу, работающему со дня основания компании – людям, проверенным временем. К сожалению, по итогам реализации последних проектов, такие руководители проектов оказались низкоэффективными, поскольку не располагают необходимым для данной позиции большим объемом знаний по продуктам компании и особенностям их автоматизации с учетом требований заказчика, а также развитыми навыками продажи идей. Только двое сотрудников оправдали ожидания в части качества и результативности реализации проектов.

Что касается наличия идей, умения транслировать их, понимания принципов организации работы для клиентов, то собственники бизнеса делают ставку на сотрудников, работающих в компании с момента ее создания и принимавших участие в процессе ее становления, то есть наиболее ценным они считают персонал, проработавший длительное время.

Какие-либо другие четкие критерии назначения на должность руководителя проекта (кроме продолжительного срока работы и приверженности компании) не регламентированы и нигде не зафиксированы. До сих пор назначение осуществлялось только по усмотрению собственников компании, а начальник службы управления персоналом лишь фиксировал уже принятые решения. Однако постепенно собственники пришли к пониманию недостаточной эффективности сложившейся системы, особенно в связи с последней неудачей в отношении, казалось бы, проверенных, надежных сотрудников. В связи с этим начальнику службы управления персонала поставлена задача – продумать новую систему назначения на позицию «руководитель проекта».

Варианты решения:

1. Пригласить внешнего специалиста и провести бизнес-обучение действующих и потенциальных руководителей проектов по теме «Управление проектом», для того чтобы повысить общую эффективность работы и усилить кадровый потенциал компании при реализации новых проектов и стратегий.
2. Разработать систему аттестации персонала, работа которого с заказчиком организована по проектному принципу. Ежегодно проводить аттестацию и по ее результатам назначать руководителей проектов.
3. Разработать систему оценки кандидатов на позицию руководителя проекта. В качестве методов оценки использовать профессиональный тест, оценку «360 градусов» (руководители, подчиненные, коллеги), оценку клиентов или партнеров, интервью с руководителем.
4. Внедрить систему формирования и реализации планов профессионального развития (ППР), составляемых по итогам оценочных процедур. Включать в ППР обучающие мероприятия, стажировки и действия по саморазвитию.
5. Внедрить автоматизированную систему взаимодействия сотрудников (оболочку по принципу интранета), включающую планы работ, этапы реализации проекта каждого из заказчиков, отчетность, новости компании, курсы для самоизучения и повышения квалификации, форумы по обмену опытом, онлайн-консультации.
6. Организовать систему стажировок персонала, в рамках которой сотрудники, реализующие проекты, могли бы расширить свой опыт по работе в проектах разной сложности и структуры под руководством более опытных коллег.

7. Разработать систему формирования и развития кадрового резерва, которая будет включать оценку персонала, подбор кандидатов на должности руководителей проектов, обучающие и развивающие мероприятия для резервистов.
8. Ввести систему открытых конкурсов на должность «руководитель проекта». Размещать информацию о конкурсе как во внутренних, так и во внешних источниках. Формировать базу из всех желающих занять данную позицию. С теми, кто не пройдет конкурс, проводить индивидуальную работу по формированию требуемых навыков и приращению знаний.
9. Постоянно размещать вакансию «руководитель проекта» на сайтах профессиональных ассоциаций и формировать банк кандидатов. Привлекать таковых с внешнего рынка для реализации отдельных проектов в статусе соруководителя для оценки возможности постоянного сотрудничества.
10. Выделить критерии определения успешного руководителя проекта и в соответствии с ними обеспечить привлечение готового персонала с рынка труда.
11. Сформировать систему внутреннего обмена опытом и инновациями посредством развития интранет-форумов и телеконференций.
12. Организовать школы обмена опытом для обеспечения включенности персонала в активную жизнь компании.
13. Создать постоянно действующий семинар для руководителей проектов. Ежеквартально (по графику) собирать их всех на базе одного из учебных центров для обсуждения актуальных вопросов управления проектами в компании.
14. Создать систему единого кадрового резерва компании и ввести ротацию руководителей проектов между филиалами.
15. Разработать конкурс для руководителей проектов. Его итоги подводить публично, с презентацией лучших проектов.
16. Согласно разработанной системе выработать или выбрать и объединить в систему учебные и тренинговые курсы, на которые направлять для обучения потенциально способных кандидатов.
17. В ходе серии групповых дискуссий управленческой команды выработать критерии оценки эффективности сотрудника, занимающего позицию руководителя проекта.

Решение:

Организация № 1. Правильные ответы**……..**

Цель – подготовить кандидатов на роль руководителей проектов. Данную цель можно реализовать через решение следующих задач:

1……

2. ……

3. ……

Прежде всего, необходимо…….

……..

Таким образом,……

Организация №2. Правильные ответы **……..**

Цель – выделить среди персонала руководителей на проекты. ……

Поэтому,

……

Задание 7

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. Предложите оптимальные **варианты развития корпоративного университета**, которые обеспечивали бы компании решение насущных задач.

Характеристика организации № 1

Профиль деятельности: банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки. Численность персонала 12 тыс. человек. Срок работы на рынке: 7 лет. Изначально холдинговая организация была образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении купленной компании в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспосабливаясь к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дробилась бы по уровням персонала холдинга с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга. На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

- по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);
- по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при пересмотре стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж, рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

Характеристика организации № 2

Профиль деятельности: крупная транспортная компания с филиальной сетью. Численность персонала 50 тыс. человек. Срок работы на рынке: 46 лет. Под влиянием потребностей рынка и в связи с необходимостью соответствия международным стандартам несколько лет назад в компании был создан корпоративный университет. В настоящее время он работает наравне с техническими школами, которые обеспечивают повышение квалификации персонала при использовании нового оборудования, в соответствии с требованиями меняющегося законодательства и т. д.

За корпоративным университетом закреплены учебные курсы коммуникативного характера, связанные с повышением уровня управленческих компетенций. Это краткосрочные курсы, реализуемые силами собственных тренеров и внешних провайдеров обучения. Основными функциями корпоративного университета являются проведение оценки компетенций сотрудников и отбор на курсы, формирование групп, методическое обеспечение обучения, стандартизация и контроль курсов, проводимых внешними провайдерами, формирование учебных планов.

Основные слушатели курсов – сотрудники, занимающие руководящие должности компании либо включенные в ее кадровый резерв по результатам аттестации. Списки слушателей составляются, исходя из занимаемого уровня должности на год, и каждому из сотрудников предоставляется перечень курсов, на которых он будет обучаться. Как

правило, слушатели очень довольны прохождением первого курса, но при дальнейшем обучении жалуются на недостаточную связь обучения с практической деятельностью.

Оценка базового уровня знаний слушателей перед проведением курсов, а также уровня усвоения знаний по их завершении не проводится. По окончании курсов каждый из слушателей должен составить индивидуальный план развития, однако контроль над освоением такого плана отсутствует либо осуществляется эпизодически.

В компании проводится реорганизация и наблюдается довольно высокая ротация кадров как внутри подразделений, так и между ними. Многие руководители сталкиваются с необходимостью заново формировать команду, выстраивать новые горизонтальные связи и бизнес-процессы.

Руководству корпоративного университета поставлена задача оптимизировать систему обучения таким образом, чтобы оно носило выраженный прикладной характер и его результаты можно было оценивать по профессиональным достижениям обучающихся.

Варианты решений:

1. Разработать систему стажировок для персонала как составляющую системы обучения для внедрения навыков, пройденных в рамках обучения, под началом руководителя подразделения / направления. Результаты стажировки, отражаемые в отзыве руководителя-наставника, засчитывать в качестве оценки результатов обучения персонала.
2. Разработать карту компетенций, в соответствии с которой формировать систему учебных курсов и группы обучения. Реализовать модульный подход к организации учебных программ. Модули программы были построены по компетентностному принципу: каждый из них нацелен на развитие конкретной компетенции или кластера компетенций. Учебные модули покрывают все наиболее важные компетенции из профиля должности. Для закрепления материала между модулями участники выполняют практические домашние задания на рабочем месте.
3. Разработать систему оценки персонала по компетенциям на «входе» в программу бучения и на «выходе» из нее. Оценка на «входе» дает возможность понять, на каких именно компетенциях следует сделать особый акцент, настроить содержание программ корпоративного университета, проводить тендеры на реализацию программ внешними провайдерами. Оценка на «выходе» позволяет оценить эффективность программы в целом, а также прогресс в развитии каждого конкретного сотрудника.
4. Организовать отраслевое исследование в части реализуемых систем обучения и деятельности корпоративных университетов и учебных центров: их целей, задач, функций. На основании исследования провести сравнительный анализ, оценить возможности и направления развития корпоративного университета в компании. Сформировать программу развития с учетом лучших практик.
5. Разработать систему оценки базового уровня знаний и компетенций сотрудников при приеме на работу, переводе на новую должность или включении в кадровый резерв с последующим формированием планов индивидуального развития для достижения сотрудниками требуемого уровня компетенций.
6. Разработать систему оценки эффективности обучения и уровня усвоения знаний сотрудников, прошедших обучение: разработать систему тестов на определение уровня знаний после прохождения учебных курсов, включить в систему оценки персонала задания ассессмента для определения уровня развития навыков по результатам обучения.
7. Ввести в программы обучения мозговые штурмы, направленные на генерацию идей по развитию компании, выявлению узких мест развития и путей их преодоления.
8. Разработать систему базовых курсов, направленных на развитие требуемого уровня знаний и навыков в области управления и работы с клиентами, компетенций, соответствующих уровню занимаемой должности. При аттестации в связи с переводом на должность принимать к учету результаты тестов, ассессмента.

9. Разработать систему кадрового резерва и обучающих курсов для включенных в него сотрудников. В рамках ИПР составить каталог развивающих действий, где в отношении каждого индикатора компетенций для всех категорий менеджеров сформировать перечень рекомендаций по развитию (например, какие книги прочитать, что сделать на своем рабочем месте и т. п.).
10. В целях экономии финансовых средств модернизировать корпоративный университет, превратив его в центр обучения.
11. Ввести в программу обучения практику подготовки курсовых проектов, направленных на решение конкретной производственной задачи с представлением результатов на последующих этапах обучения.
12. Ввести в программу обучения корпоративного университета курсы для будущих коучей. Развивать в компании систему внутреннего коучинга.
13. Разработать сопровождение применения знаний и навыков участниками обучения на практике через систему наставничества и выборочных оценочных мероприятий посредством включенного наблюдения.
14. Разработать систему мотивации, основанную на внедрении обученными сотрудниками новых компетенций. По результатам оценки внедрения применять систему материальной и нематериальной мотивации.
15. Разработать взаимодополняющие типовые курсы, направленные на развитие коммуникативных навыков персонала, работающего с клиентами. Проводить типовые курсы для персонала организации в зависимости от профиля деятельности работников.
16. Организовать каскадное обучение в межфункциональных командах для развития горизонтальных связей и отработки навыков лидерства.
17. Реализовать в некоторых подразделениях компании систему обучения в пилотном режиме. По результатам оценки пилотного проекта принять решение о его масштабировании или о расформировании корпоративного университета.
18. Провести оценку потребностей в обучении персонала и сравнить с требованиями рынка. Разработать учебные программы в соответствии с выявленными потребностями с учетом зон несоответствия.
19. После проведения каждого из учебных курсов провести несколько срезов оценки персонала методом «360 градусов» и сравнить полученные показатели в динамике. В случае наступления позитивных изменений ввести учебные курсы в постоянные обучающие программы университета, в случае негативных перемен исключить программы обучения.

Решение:

Корпоративный университет (КУ) – это система внутрифирменного развития персонала, неразрывно связанная со стратегиями развития организации. КУ должен быть инструментом для обеспечения руководства и персонала организации требуемыми знаниями и навыками. Основной функцией КУ является развитие персонала, способствующее успеху организации.

Для организации №1 подойдут варианты: **……**

Для организации № 2 в большей степени актуальны варианты

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Оценивание студента при защите курсовой работы по дисциплине

	Индикатор оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
	Демонстрирует способность разрабатывать планы профессиональной карьеры работников, обучения и развития персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики *кадрового планирования*.	Оценка «отлично» за выполнение курсовой работы выставляется, если: Студент самостоятельно в полном объеме демонстрирует навыки разработки планов профессиональной карьеры работников, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, планов адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования. Использованная информация достаточна для всестороннего и глубокого анализа темы, учитывается возможность выбора и компромиссов. Автором сделаны собственные выводы, приведены доказательства В работе четко указаны цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, приведены примеры, соблюдены основные требования к оформлению. *Достигнут высокий уровень формирования компетенций*.	отлично
		Оценка «хорошо» за выполнение курсовой работы выставляется, если: Студент с незначительными замечаниями разрабатывает планы профессиональной карьеры работников, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования. Использованная информация недостаточна для всестороннего и глубокого анализа темы, не в полной мере учитывается возможность выбора и компромиссов; Автором сделаны собственные выводы, приведены доказательства. В работе четко указаны цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, даны основные определения, приведены примеры, соблюдены основные требования к оформлению. *Достигнут продвинутый уровень формирования компетенций*	хорошо
		Оценка «удовлетворительно» за выполнение курсовой работы выставляется, если: Студент с затруднением разрабатывает планы профессиональной карьеры работников, методические материалы, учебные планы и программы, проекты локальных актов по обучению и развитию персонала, планы адаптации и стажировки персонала, применяя методики кадрового планирования. Использованная информация недостаточна для всестороннего и глубокого анализа темы, не в полной мере учитывается возможность выбора и компромиссов. Автором сделаны собственные выводы, но не приведены доказательства. В работе нечетко указаны цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, допускаются неточности в основных определениях, соблюдены не все основные требования к оформлению. *Достигнут пороговый уровень формирования компетенций.*	удовлетворительно

		Оценка «неудовлетворительно» за выполнение курсовой работы выставляется, если: Студент не в состоянии продемонстрировать навыки разработки планов профессиональной карьеры работников, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, планов адаптации и стажировки персонала, применение методик кадрового планирования. Использованная информация недостаточна для всестороннего и глубокого анализа темы, не в полной мере учитывается возможность выбора и компромиссов, автором сделаны собственные выводы, но не приведены доказательства в пользу точки зрения автора, в работе нечетко указаны цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, даны неверные определения основных терминов, не приведены примеры, не соблюдены основные требования к оформлению. *Компетенции не сформированы.*	не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Защита курсовой работы проводится в часы согласно расписания.

На защиту отводится не более 20 минут.

Защита курсовой работы по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Защита проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Кадровая политика и кадровое планирование» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины «Кадровая политика и кадровое планирование» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку лекция знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Студент должен иметь некоторый запас знаний, касающихся темы будущей лекции. Для этого ему необходимо познакомиться:

- с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;
- с основными категориями и понятиями, которые будут использованы на лекции;
- с теми дискуссионными проблемами, которые затрагивают тему лекции;
- подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

Алгоритм подготовки подготовка к лекции:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации

лектора);

- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим/лабораторным занятиям. Практическое занятие - одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучаемые углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает:

- изучение материалов лекций, учебников и учебных пособий, первоисточников, материалов, помещенных в электронных средствах информации;
- формирование умения выделять проблемные вопросы и умения отвечать по существу на основные вопросы, сформулированные в планах занятий, а также в индивидуальных формах заданий;
- формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно и убедительно аргументированные и обоснованные выводы;
- при подготовке к практическим занятиям студентам важно выработать навыки самостоятельного поиска научной информации, овладеть навыками составления библиографии (списка литературы) и цитирования источников по изучаемой теме, которые необходимы при составлении докладов, эссе, презентаций проектов и других видов сообщений.

Алгоритм подготовки к практическим занятиям

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических, лабораторных

занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Цель подготовки к экзамену:

- осмысление и приведение в систему знаний, полученных на лекциях и практических занятиях;
- знакомство с вопросами для самоконтроля и их уяснение;
- обращение к ранее изученным первоисточникам;
- выделение непонятных вопросов и обращение за консультацией к преподавателю.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;
• установить логическую связь между элементами темы;
• представить характеристику элементов в краткой форме;
• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;
• правильная структурированность информации;
• наличие логической связи изложенной информации;
• соответствие оформления требованиям;
• аккуратность и грамотность изложения;
• работа сдана в срок.

Решение практико-ориентированных заданий– это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений,

усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

• работа представлена в срок.

Затраты времени на подготовку данного задания зависят от объема информации, сложности ее структурирования, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Написание доклада, сообщения

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для

подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Методы и модели кадровой работы.
2. Принципы формирования кадровой политики.
3. Механизмы и этапы формирования кадровой политики организации.
4. Стратегия кадровой политики организации.
5. Компетентностный подход как метод реализации стратегии кадровой политики.
6. Структура факторов, определяющих социальную обусловленность кадровой политики и планирования персонала.
7. Номенклатура как тип советской кадровой политики.
8. Подготовка профессиональных управляющих: отечественный и зарубежный опыт.
9. Понятие, уровни и средства кадровой политики.
10. Характеристика государственной кадровой политики.
11. Характеристика кадровой политики организации. Современные требования к кадровой политике организации.
12. Состояние и основные направления совершенствования кадровой политики организации.
13. Основные принципы кадровой политики организации.
14. Цели кадровой политики и ее основные задачи.
15. Воздействия внешней и внутренней среды на развитие кадровой политики организации.
16. Внутренняя политика организации: аттестация персонала, мотивация работников, организация и стимулирование труда, планирование и развитие карьеры, управление рабочим временем персонала, оценка качества трудовой жизни занятого в организации персонала.
17. Особенности взаимосвязи кадровой политики со стадиями жизненного цикла организации.
18. Кадровая безопасность России.
19. Сущность и содержание кадрового планирования.
20. Кадровый контроллинг.
21. Оперативный план работы с персоналом.
22. Планирование потребности в персонале.

23. Планирование расходов на персонал. Взаимосвязь плана и бюджета по персоналу.
24. Структура расходов на персонал.
25. Нормативы численности службы персонала и расходов на персонал.
26. Оценка эффективности расходов на персонал и пути их сокращения.
27. Оценка затрат на персонал.
28. Ответственность за расходы на персонал.
29. Делегирование полномочий.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519618 (дата обращения: 30.08.2023).

2. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 445 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11503-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. —

URL: https://urait.ru/bcode/531529 (дата обращения: 30.08.2023).

3. *Кязимов, К. Г.* Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516339 (дата обращения: 30.08.2023).

6.2. Дополнительная литература

4. Духновский, С. В. Кадровая безопасность организации : учебник и практикум для вузов / С. В. Духновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 233 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16853-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531893 (дата обращения: 30.08.2023).

5. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519732 (дата обращения: 30.08.2023).

6. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14873-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/512167 (дата обращения: 30.08.2023).

7. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510775 (дата обращения: 30.08.2023).

8. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511237 (дата обращения: 30.08.2023).

9. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/494037 (дата обращения: 30.08.2023)

10. Лучшие HR- решения: учебное пособие. – М.: Вершина, 2006.

11. Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под редакцией Г. А. Архангельского, П. Суворовой. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 311 с. — ISBN 978-5-9614-1881-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/93046.html (дата обращения: 07.02.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для слушателей вузов / А. Я. Кибанов ; М-во образования и наук РФ, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва : Инфра-М, 2019. - 445 с.

13. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 105 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13553-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/497385. (дата обращения: 30.08.2023)

6.3 Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 18.04.2023)

2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 14.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http:// htwww.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/ (дата обращения: 18.04.2023)

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 18.04.2023)

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
- Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 20.04.2023)
(ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

5. Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»: Приказ Минтруда России от 06.10.2015 No 691н (Зарегистрировано в Минюсте России 19.10.2015 No 39362). Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674

6.4 Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

Справочные системы

http://www.garant.ru – справочно-информационная система «Гарант»
http://consultant.ru – информационно-правовая система «Консультант-Плюс»

6.5 Иные источники

1. Ваш стиль руководства // https://testometrika.com/business/your-leadership-style/
2. Все типы людей и работа // https://www.zagorskaya.info/socionics_types/
3. Психодиагностические тесты: https://psytests.org/test.html.
4. LearningApps.org: https://learningapps.org.
5. Определения личного стиля с помощью PAEI-теста Адизеса// Электронный ресурс –режим доступа: https://adizes.me/testlist/paei/
6. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ. http://www.rosmintrud.ru
7. Тест на определение типа сотрудника //Электронный ресурс –режим доступа: https://www.zagorskaya.info/test/types_of_employees/

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября 2023* г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.15 Инновационный менеджмент в управлении персоналом

(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:
канд. экон. наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента Дорожкина Е.Г.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента _ канд. экон. наук Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы... 3

2 Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы..... 4

3 Содержание и структура дисциплины..... 4

4 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)..... 9

5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..... 38

6 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..... 54

6.1. Основная литература……..……..…….. 54

6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы……... 55

6.3. Нормативные правовые документы……..…… 56

6.4. Интернет-ресурсы…….....……. 56

6.5. Иные источники…….....…… 56

7 Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…… 57

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.15 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	способен разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	Для очно-заочной и заочной форм обучения УК ОС-2.3	Способность представлять и защищать самостоятельно разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	Для очно-заочной и заочной форм обучения УК ОС-2.3	*на уровне знаний:* - основ разработки и использования инноваций, в т.ч. в сфере управления персоналом; - инструментов и методов инновационного менеджмента для разработки проектов, в т.ч. в рамках кадровых инноваций; - методов оценки эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений
		на уровне умений: - использовать инструменты и методы инновационного менеджмента для разработки проектов; в т.ч. в рамках кадровых инноваций; - использование технологий вовлечения персонала в процесс организационных изменений; - анализировать и оценивать эффективность инноваций и инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений
		на уровне навыков: - решения отдельных задач исходя из целей проекта; - использования инструментария инновационного менеджмента для разработки проектов; в т.ч. в рамках кадровых инноваций; - анализа и оценки эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений;

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 5 з.е.: (180 часов - в академических часах, 135 часов - в астрономических часах).

По очно - заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 84, в астрономических часах – 63, на самостоятельную работу в академических часах - 96; в астрономических часах– 72;

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 48, в астрономических –36 часов,; на самостоятельную работу в академических часах – 132 часа, в астрономических – 99.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.15 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом»** изучается на очно-заочной и заочной форме обучения - на 4 курсе, 8 семестр.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.О.08 Общий менеджмент, Б1.О.09 Теория организации, Б1.О.10 Маркетинг Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений Б1.О.16 Основы правового регулирования управленческой деятельности, Б1.О.17 Организационное поведение, Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами, Б1.О.19 Основы финансового менеджмента, Б1.О.20 Управление проектами, Б1.В.02 Введение в профессиональную деятельность, Б1.В.04 Организация работы службы управления персоналом, Б1.О.09Теория организации, Б1.В.01 Психология труда, Б1.В.03 Деловые коммуникации, Б1.В.05 Маркетинг персонала, Б1.В.08 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.09 Аудит и контроллинг персонала, Б1.В.11Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности, Б1.В.16 Организация и оплата труда.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: курсовая работа

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	Очно-заочная форма обучения							
1	Сущность и содержание понятий «инноваций» и «инновационное управление трудом». Инновационный процесс как объект управления	15	2	-	2	1	10	ЛД, О, З, Д, Т
2	Организационные формы инновационной деятельности	15	2	-	2	1	10	О, З
3	Понятие и виды инновационных стратегий	15	2	-	2	1	10	О, Д, З,Т
4	Управление инновационным проектом	15	2		2	1	10	О, Д, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
5	Кадровые инновации. Инновационное управление трудом. Управление новаторством	26	4	-	4	2	16	О, Д, З
6	Инновационное развитие кадрового потенциала организации. Современные направления кадровых инноваций.	22	2	-	2	2	16	ЛД, О, Д, З
7	Методы экспертизы и оценки эффективности инновационного проекта. Эффективность инновационной деятельности	19	2	-	2	1	14	О, З
8	Государственное регулирование инновационной деятельности Управление интеллектуальной собственностью	15	2	-	2	1	10	О, Д, З
Консультация		**2**				**2**		
Промежуточная аттестация		**36**	**-**	**-**	**-**	**36**	-	**курсовая работа**
Всего в академических часах		**180**	**18**	-	**18**	**48**	**96**	
Всего в астрономических часах		**135**	**13,5**	-	**13,5**	**36**	**72**	
	Заочная форма обучения							
1	Сущность и содержание понятий «инноваций» и «инновационное управление трудом». Инновационный процесс как объект управления	30	2	-	2	2	10	ЛД, О, З, Д, Т
2	Организационные формы инновационной деятельности						14	О, З
3	Понятие и виды инновационных стратегий	36	2	-	2	2	8	О, Д, З,Т
4	Управление инновационным проектом						22	О, Д, З
5	Кадровые инновации. Инновационное управление трудом. Управление новаторством	32	2	-	2	3	25	О, Д, З

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
6	Инновационное развитие кадрового потенциала организации. Современные направления кадровых инноваций.	33	2	-	2	4	25	ЛД, О, Д, З
7	Методы экспертизы и оценки эффективности инновационного проекта. Эффективность инновационной деятельности	20 18	2	-	2 -	2 2	14	О, З
8	Государственное регулирование инновационной деятельности Управление интеллектуальной собственностью		2				14	О, Д, З
Консультация		**2**				**2**		
Промежуточная аттестация		**9**	**-**	**-**	**-**	**9**	**-**	**курсовая работа**
Всего в академических часах		**180**	**12**	-	**10**	**26**	**132**	
Всего в астрономических часах		**135**	**9**	-	**7,5**	**19,5**	**99**	

Примечание:

** формы текущего контроля успеваемости:* ЛД - лекция-дискуссия *опрос (О), реферат/доклад/ презентация (Д), практико-ориентированное задание (З)*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание понятий «инновации» и «инновационное управление трудом». Инновационный процесс как объект управления

Основные понятия науки инновационный менеджмент: «новшества», «инновации», «инновационное управление трудом», «инновационное управление персоналом», «кадровые инновации», «инновационный процесс», «интеллектуальный капитал». Типичные изменения (по Й. Шумпетеру). Сущность и содержание инновации. Функции инновации. Классификация инноваций. Место кадровых инноваций в общей классификации инноваций.

Радикальные, комбинаторные и совершенствующие инновации Понятие инновационного процесса, его формы и стадии. Субъекты инновационного процесса. Формы инновационного процесса. Фазы инновационного процесса. Структура, этапы инновационного процесса, их характеристики. Цель управления инновационными процессами. Продуктовые и процессные инновации, в т.ч в управлении персоналом

Тема 2. Особенности организационных форм инновационной деятельности

Организационные структуры, осуществляющие инновационный процесс. в т.ч в управлении персоналом.

Внутренние структурные инновации. Формы структурного проектирования (в виде проектных, матричных, бесструктурных и т. п. подразделений). Матричная оргаструктура: ответственность за реализацию программы и достижение цели, подчиненность исполнителей; ответственность участников проекта; условие эффективности данной формы. Сетевые организационные структуры. Гибридное организационное проектирование.

Внешние структурно-управленческие инновации. Создание венчурных предприятий. Бизнес-инкубатор

Классификация инновационных организаций и её признаки. Специфика рискового предпринимательства. Стратегия эксплерентов, патиентов, виолентов, коммутантов. Особенности малых фирм. Стимулирование малого научно-технического предпринимательства. Особенности венчурного бизнеса и виды венчурных фирм. Особенности технопарков и технополисов. Основная цель бизнес-инкубаторов.

Тема 3. Понятие и виды инновационных стратегий

Понятие и назначение инновационной стратегии. Этапы планирования инновационной стратегии. Принципы формирования инновационной стратегии. Типы инновационных стратегий. Цели инновационной стратегии. Базовые инновационные стратегии.

Методы выбора инновационной стратегии. Методы выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники. Инновационная политика хозяйствующего субъекта. Выбор инновационной политики. Основные методы, используемые для выявления тенденций развития науки и техники. Преимущества метода показателей. Методы определения характеристик публикационной активности и метод патентов-аналогов.

Факторы выбора инновационной стратегии. Способы (пути) разработки инновационной стратегии, их преимущества и недостатки.

Функции управления инновациями. Приемы инновационного менеджмента: бенчмаркинг, маркетинговый подход, ценовой прием, фронтирование рынка, мерджер.

Тема 4. Управление инновационным проектом.

1. Понятие, содержание инновационного проекта. Выбор приоритетных направлений исследований. Структура, основные этапы создания (фазы разработки) и реализации инновационного проекта, т. ч. кадровых инноваций. Задачи и функции менеджера в управлении инновационным проектом. Источники инновационных идей. Бизнес-планирование создания и развития новых организаций, направлений деятельности, продуктов в т.ч. в управлении персоналом. Управление реализацией инновационных проектов. Виды рисков. Методы оценки рисков, которые могут возникнуть в процессе разработки, организации и внедрения проекта.

Приоритетные направления развития науки и техники в России. «Критическая технология». Статус «Государственный научный центр».

Тема 5. Кадровые инновации. Инновационное управление трудом. Управление новаторством.

Понятие, цели, задачи кадровых инноваций. Объект, принципы, функции управления нововведениями в кадровой работе. Эффективность кадровых инноваций

Технологии создания инновационных систем материального и нематериального стимулирования. Основные принципы материального стимулирования.

Принципы нематериального стимулирования.

Технологии управления организационными изменениями. Причины сопротивления нововведениям. Основные методы воздействия на сопротивление изменениям.

Развитие новаторства. Инновационный потенциал персонала как основа новаторства. Принципы исследования инновационного потенциала персонала. Методы изучения инновационного потенциала работников. Факторы, поддерживающие новаторство. Классификация инновационных кадров. Методы стимулирования новаторства.

Активизация творческой деятельности персонала инновационных организаций Прогнозирование и отсев неприемлемых новых идей. Игровые методы выработки новых идей.

Тема 6. Инновационное развитие кадрового потенциала организации. Современные направления кадровых инноваций

Инновации в сфере отбора персонала. Аутсорсинг в сфере управления человеческими ресур-сами. Assessment center (центр оценки — ЦО). Параметрические инновации в кадровом отборе (комплексная программа отбора И. Йокомицо и А. Коматсубара).

Инновации в сфере сокращения персонала в соответствии с российским законодательством. Метод аутплейсмента. Технологии аутстаффинга (outstuffing). Метод рейтинговой оценки персонала. Метод открытого окна (open window). Метод селективного (избирательного) сокращения.

Инновации в сфере обучения персонала.

Внеорганизационное обучение персонала. Методологические модели обучения — адаптивная и генеративная. Преимущества генеративой модели. «Модели андрагогического обучения 7-4» (7 характеристик обучающихся взрослых и 4 особенности обучения взрослых).А. Роджерса. МЕТ-технологий (modern education technology). Формы открытого обучения на базе дистанционных технологий. Применение кейс-технологий в обучении. Инновации в сфере внеорганизационного обучения.

Организационное обучение персонала. Цели и преимущества организационного обучения. Концепция обучающейся организации. Инновации в сфере организационного обучения.

Компетенции персонала в рамках инновационного развития организации: структуризация, процесс управления. Сущность и структура компетенций персонала как основы инновационного развития организации Управление компетенциями персонала и организации.

Тема 7. Методы экспертизы и оценки эффективности инновационного проекта. Эффективность инновационной деятельности

Задачи и основные принципы экспертизы. Цель проведения экспертизы инновационных проектов. Методы экспертизы: сущность и этапы.

Сущность балльной оценки проекта. Направления и принципы оценки эффективности инновационных проектов. Показатели, учитываемые при отборе проектов для реализации. Расчёт чистой текущей стоимости и определение минимума приведенных затрат. Определение расчетного срока окупаемости дополнительных инвестиций в инновации. Расчёт коэффициента сравнительной эффективности.

Основные виды эффекта от использования инноваций. Показатели эффекта. Общий принцип оценки эффективности. Социальная и экономическая эффективность инноваций – система показателей.

Эффективность затрат на инновационную деятельность. Сущность метода приведенных затрат. Определение показателя «период окупаемости». Различие между показателями «срок окупаемости» и «период окупаемости». Различие понятий абсолютного и сравнительного эффекта, абсолютной и сравнительной эффективности. Система показателей для оценки общей экономической эффективности инноваций. Особенность индекса рентабельности. Основа определения интегрального эффекта.

Тема 8. Государственное регулирование инновационной деятельности Управление интеллектуальной собственностью.

Основные направления стратегии развития научно-технического и инновационного потенциала страны. Основные функции государственных органов в инновационной сфере. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности. Типы моделей научно-технического развития.

Сущность и содержание инновационной политики государства. Сущность организационного механизма государственного регулирования инновационной деятельности. Инструменты государственного регулирования инновационной деятельности характерны для российской экономики. Основные направления государственной поддержки инновационной политики в России.

Субъекты инновационной политики. Основные функции государственных органов в части регулирования инновационной деятельности. Формы осуществления прямых методов государственного регулирования. Особенности осуществления прямых методов государственного регулирования. Особенности осуществления косвенных методов государственного регулирования. Меры по поддержке прогрессивных технологических укладов в промышленности

Российское законодательство об охране интеллектуальной собственности. Определение патента. Понятие ноу-хау. Товарный знак и его задачи. Лицензия и её задачи. Значение лицензионной торговли. Организационные формы продажи лицензий на внешнем рынке. Различие понятий «лицензиатор» и «лицензиат». Промышленные образцы. Роль процентных или текущих отчислений (роялти). Паушальный платеж.

Экспортная конкурентоспособность.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.17 «Инновационный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: устный опрос, доклады/сообщения, практико-ориентированные задания, тестирование
- при проверке результатов самостоятельной работы студента: выполнение практико-ориентированных заданий, доклады/рефераты, тестирование;

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.
Сущность и содержание понятий «инноваций» и «инновационное управление трудом». Инновационный процесс как объект управления

Вопросы для лекции-дискуссии

1. Как происходит социально-экономическое развитие стран, чем это объясняется?
2. В чем заключается новый подход к человеку, как основному фактору прогресса современного производства?
3. Основные источники инновационных возможностей.

Вопросы для устного опроса и к обсуждению

4. Сущность и содержание «инновации» и «инновационного управление трудом». Функции инновации.

5. Понятия «научно-технический прогресс», «новшество», «нововведение», «инновационное управление персоналом», «кадровое новшество». «кадровое нововведение», «кадровые инновации».

6. Классификация инноваций.

7. Продуктовые и процессные инновации.

8. Место кадровых инноваций в общей классификации инноваций.

9. Типичные изменения (по Й. Шумпетеру).

10. Субъекты инновационного процесса.

10 Формы инновационного процесса. Цель управления инновационными процессами.

Темы рефератов/докладов/презентации

1. Эволюция концепций и моделей инновационного процесса.
2. Теория множественности циклов
3. Технологические уклады (волны) в экономике.
4. Внедрение инноваций в кадровые технологии современных предприятий.
5. Семь источников инновационных возможностей

Практико-ориентированные задания

Основы разработки и использования инноваций

Задание 1.

Планируется начать организацию производства совершенно нового класса электропроводящих пленочных композиционных материалов. Материал относится к классу пленочных композиционных материалов с уникальным сочетанием высокой сорбционной способности и низкого электрического сопротивления. Высокая электропроводимость материала способна резко повысить избирательность сорбции, регулировать скорость сорбции и десорбции, что необходимо при создании материалов многоразового использования. Области применения: промышленность, медицина и биология.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По причине возникновения данная инновация является:

а) реактивной;

б) стратегической.

2. Данная инновация является:

а) процессной;

б) продуктовой.

3. По характеру удовлетворяемых потребностей инновация является ориентированной:

а) на существующие потребности;

б) на формирование новых потребностей.

4. Опишите роль инноваций в развитии нанотехнологий.

Задание 2.

Налаживается производство аморфных (быстрозакаленных) припоев, предназначенных для пайки однородных и разнородных неразъемных соединений: металл - металл, металл - керамика, металл - стекло, керамика - керамика. Одно из основных направлений использования - замена серебросодержащих припоев. Потребителями (существующими или потенциальными) могут быть: электротехническая и радиотехническая промышленность, машиностроительные предприятия, мастерские по металлообработке, ремонту оборудования, ювелирные мастерские.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По области применения данная инновация является:

а) управленческой;

б) организационной;

в) социальной;

г) промышленной.

2. Данная инновация является:

а) продуктовой;

б) процессной.

3. По эффективности инноваций данная инновация является:

а) экономической;

б) социальной;

в) экологической;

г) интегральной.

3. Какие вы знаете инновации в банковской сфере?

Задание 3.

Банки все активнее заменяют существующие пластиковые карты с магнитной полосой на чиповые. Чиповая карта - это пластиковая карта со встроенным в нее микропроцессором (чипом), который функционирует как мини-компьютер. Их преимущества очевидны. Появление чипа способно радикально изменить всю систему платежей по картам, на чипе можно размешать в 80 раз больше информации, чем на магнитной полосе пластиковых карт. Существует возможность одновременного применения сразу нескольких приложений (программ) на одной карте. В отличие от карт с магнитной полосой, чиповые могут обрабатывать и сохранять данные. Они защищают информацию держателя карты от несанкционированного использования. Чиповые карты многофункциональны: они одновременно заменяют паспорт, проездной билет, на них хранятся все данные по медицинской страховке.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По причине возникновения данная инновация является:

а) реактивной:

б) стратегической.

2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:

а) процессной:

б) продуктовой.

3. По характеру удовлетворяемых потребностей данная инновация ориентирована:

а) на формирование новых потребностей:

б) на существующие потребности.

4. Опишите особенности инноваций на потребительских рынках.

Задание 4.

Современный завод «Грин Пластик» начинает производство биаксиалью ориентированной полипропиленовой пленки (БОПП). Предполагается выпуск трехслойной БОПП всех типов (прозрачная, металлизированная, жемчужная) толщиной от 10 до 80 микрон. Пленка предназначена для упаковки пищевых продуктов, табачных изделий, парфюмерии, изделий легкой промышленности и культурно-бытового назначения, ламинирования бумаги и картона, металлизации и изготовления комбинированных пленочных материалов. Температурный диапазон эксплуатации от -30 до 100 °С. Ширина резки устанавливается по заявке потребителя.

Выберите правильные варианты ответов, характеризующие описанную инновацию:

1. По причине возникновения данная инновация является:

а) реактивной;

б) стратегической.

2. По предмету и сфере приложения данная инновация является:

а) процессной;

б) продуктовой.

3. По области применения данная инновация является:

а) управленческой;

б) организационной;

в) социальной;

г) промышленной.

Задание 5. Источники инновационных возможностей.

К каким источникам инновационных возможностей можно отнести следующие исходные данные:

1. Швейцарская фармацевтическая фирма является ведущим поставщиком для ветеринарии антибиотиков. Сама антибиотики она не разрабатывала, антибиотики обнаружили ветеринары и они поняли, что это отличное средство почти от всех болезней животных. Ветеринары начали присылать заказы производителям, но те отказались от поставок (т. к. не престижно посылать антибиотики ветеринарам, не хочется возится с расфасовкой, вносить модификацию, другие производители сказали, что применение антибиотиков в сх. хозяйстве есть профанация благородного хозяйства. Когда же швейцарцы обратились за лицензией на применение антибиотиков в сх. хозяйстве то получили ее быстро и дешево.

2. Один ведущий производитель мед. оборудования начал производство новых приборов для клинических исследований. Приборы пошли хорошо. Затем внезапно стали поступать заявки от промышленных лабораторий. Никто не заметил, никто не понял, что была создана продукция для хороших покупателей за пределами первоначального рынка сбыта. Производитель не послал сбытовика к новым покупателям, не создал нового структурного подразделения. Прошло 5 лет рынки захватила другая фирма и вытиснила нашего производителя.

Тестовые задания по теме 1

1.Основные свойства инноваций (согласно законодательства):

1. **научно-техническая новизна,**
2. **производственная применимость**
3. **коммерческая реализуемость**
4. экологическая целесообразность
5. функциональность и надёжность
6. эргономичность

. 2 Диффузия нововведения:

1. **распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.**
2. период времени между появлением новшества и воплощением его в инновацию (внедрение на рынок)
3. период, который начинается выполнением теоретических исследований, а заканчивается моментом, когда «новая» техника подлежит замене на более эффективную, называется жизненным циклом.

3 Инновационный лаг:

1. процесс выведения новшества на рынок

2. период времени между появлением новшества и воплощением его в инновацию (внедрение на рынок)

3. распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения

4. нет верного ответа

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Особенности организационных форм инновационной деятельности.

Вопросы для устного опроса и к обсуждению

1. Организационные структуры, осуществляющие инновационный процесс.
2. Классификация инновационных организаций и её признаки.
3. Создание венчурных предприятий**.**
4. Бизнес-инкубатор**.** Специфика рискового предпринимательства

5. Стратегия эксплерентов, патиентов, виолентов, коммутантов.

6. Особенности малых фирм. Стимулирование малого научно-технического предпринимательства

Практико-ориентированные задания

Инструменты инновационного менеджмента

Задание 1

Миссией организационного малого бизнеса по существу является доработка, производство и продвижение на рынок нового продукта. Требуется начинать поиски стратегических партнеров. Потенциал организации известен. Известно, что необходимо для продвижения продукта. Кто может быть стратегическим партнером? Как готовиться к переговорам с возможными партнерами?

1. Перечислите ряд возможных претендентов на место стратегического партнера инновационного предприятия, используя классификацию фирм по типу конкурентного поведения.

2. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей виолентный тип конкурентного поведения?

3. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей патиентный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения.

4. Дайте краткую характеристику фирм, применяющей эксплерентный тип конкурентно поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

5. Дайте краткую характеристику фирме, применяющей коммутантный тип конкурентного поведения. В чем проявляется инновационный аспект такого поведения?

Задание 2

Возможность поиска стратегического партнера реализуется через обращение к фирмам — коммутантам. Фирма «Атлас» представляет собой небольшое предприятие. Она занимается подражательством в выпуске ряда химических изделий типа фильтрующих устройств. Поэтому фирма «Атлас» может быть интересна для инновационной фирмы.

Вопросы:

1. Каковы основные черты фирм — коммутантов и их разновидность?

2. Какова роль коммутантов в экономике и инновационном процессе?

3. Опишите инновационный путь развития коммутантов?

4. Каков план переговоров с этой фирмой (распределение ролей, распределение прибыли)?

Задание 3

На рынке существуют и заимствуют друг с другом различные по размеру и сферам деятельности предприятия. Стратегии каждого из них выявить отличительные признаки и строить свою стратегию, опираясь на эти признаки, позволяет им избегать прямого конкурентного столкновения и добиваться успеха. В таблице 1 представлены 4 типа фирм: А — является крупным промышленным предприятием — лидером в своей отрасли (виоленты); В — среднего размера фирма, производящая особую высококачественную продукцию для определенного круга потребителей (патиенты); С — фирма пионер, действующая в университете (эксплеренты); Д — малая фирма, обслуживающая локальные потребности рынка (коммутанты).

Характеристики предприятий по типу стратегического конкурентного инновационного поведения

№ п/п	Параметры	Тип конкурентного поведения			
		Виоленты	Патиенты (В)	Эксплеренты (С)	Коммутанты (Д)

		(А)			
		Тип компании (классификация Х. Фризевинкеля)			
		«Львы», «Слоны», «Бегемоты»	«Лисы»	«Ласточки»	«Мыши»
1.	Уровень конкуренции				
2.	Новизна отрасли				
3.	Какие потребности обслуживает				
4.	Профиль производства				
5.	Размер компании				
6.	Устойчивость компании				
7.	Расходы на НИОКР				
8.	Издержки				
9.	Качество продукции				
10.	Ассортимент				

Вопросы: какие из перечисленных признаков формируют явные источники конкурентного преимущества указанных предприятий

Типовые оценочные материалы по теме 3.
Понятие и виды инновационных стратегий

Вопросы для устного опроса и к обсуждению

1. Понятие и назначение инновационной стратегии. Типы и цели инновационных стратегий.
2. Этапы планирования инновационной стратегии. Принципы формирования инновационной стратегии.
3. Методы выбора инновационной стратегии.
4. Почему выбор инновационной стратегии является залогом успеха инновационной деятельности?
5. Для каких фирм характерна наступательная стратегия?
6. Может ли фирма при выборе стратегии воспользоваться матрицей «Продукт-рынок»?
7. Для какой цели предназначена упрощенная модель выбора инновационной стратегии, разработанная Бостонской консалтинговой группой? Какую инновационную стратегию выбирают фирмы, завоевание больше доли рынка в быстрорастущих отраслях?
8. Методы выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники.
9. Функции управления инновациями.
10. Приемы инновационного менеджмента: бенчмаркинг, маркетинговый подход, ценовой прием, фронтирование рынка, мерджер.

Темы рефератов/докладов/презентации

1. Стратегии дифференциации продукции и сегментации рынка

2. Особенности эффективных инновационных стратегий

Практико-ориентированные задания

Инструменты инновационного менеджмента

Задание 1 . На рынке существуют и заимствуют друг с другом различные по размеру и сферам деятельности предприятия. Стратегии каждого из них выявить отличительные признаки и строить свою стратегию, опираясь на эти признаки, позволяет им избегать прямого конкурентного столкновения и добиваться успеха. В таблице представлены 4 типа фирм:

А — является крупным промышленным предприятием — лидером в своей отрасли;

В — среднего размера фирма, производящая особую высококачественную продукцию для определенного круга потребителей;

С — фирма пионер, действующая в университете;

Д — малая фирма, обслуживающая локальные потребности рынка.

Признаки, профиль производства	Предприятие			
	А	В	С	Д
Специальные навыки предприятия				
Устойчивость фирмы				
Величина рыночного сегмента				
Гибкость приспособления к рынку и удовлетворение потребностей рынка				
Восприимчивость к инновациям				
Расходы на НИОКР				

Вопросы:

1. Какие из перечисленных признаков формируют явные источники конкурентного преимущества указанных предприятий.

2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для данных предприятий Вы могли бы привести в качестве примера?

3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить исследуемым предприятиям?

Задание 2. «Двойные технологии»

Группа специалистов (6 человек) оборонной организации еще до объявления конверсионных программ решила использовать принцип двойных технологий и разработала для гражданской промышленности уникальное фильтровое устройство, заменяющее подобное импортное устройство стоимостью несколько десятков тысяч долларов. Причем разработанное устройство намного превосходило импортное по техническим характеристикам и обещало быть существенно дешевле и как более экономичное.

Многим химическим и промышленным предприятиям такое устройство было не обходимо в десятках экземпляров, так что проблем с рынком не предвиделось.

Однако оборонное предприятие было совершенно не заинтересовано в продвижении продукта, поскольку само оказалось в чрезвычайно трудном положении из-за отсутствия заказов. Группа специалистов организовалось в самостоятельное малое предприятие (примерно 10 человек) и сразу стало искать стратегического партнера по продвижению товара.

Чтобы добыть средства на существование, организация занималась торговлей компьютерами с их предпродажной подготовкой, ремонтам электронных приборов и химических установок, консультациями в рамках прежней тематики. Широко практиковала привлечение трудовых ресурсов своего бывшего предприятия и настоящего арендодателя.

1. Группа занимается продуктовой и технологической инновацией. Представьте жизненный цикл изделия.

2. Представьте жизненный цикл товара.

3. Представьте жизненный цикл технологии и ее виды.

4. По матрице Ансоффа «старые /новые товары и технологии — старые/новые рынки». Опишите ситуацию (риски, ноу –хау) при новом товаре и новом рынке.

5. Группе предстоит заниматься инновационной стратегией. В чем особенности инновационной стратегии?

Тесты по теме 3

1) Бенчмаркетинг - это:

1. Способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе.
2. Комплексная проработка имиджа хозяйствующего субъекта на основе продвижения его брендов на рынке.
3. Верны ответы 6.1 и 6.2.
4. Нет правильного ответа.

2) Реинжиниринг представляет собой:

1. Управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брендов инноваций.
2. Способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе.
3. Комплекс работ и услуг по созданию инновационного проекта, включающий в себя создание, реализацию, продвижение и диффузию определенной инновации.
4. Инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций.
5. Нет правильного ответа.

3) Ценовой прием управления в инновационном менеджменте представляет собой:

1. Управление процессом реализации на рынке новых продуктов и операций на основе продвижения брендов инноваций.
2. Способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования их положительного опыта в своей работе.
3. Способ воздействия механизма цен на реализацию инновации.
4. Все ответы правильные.
5. Нет правильного ответа.

4) Фронтирование рынка, или фронтинг, - это:

1. Операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта или зарубежного рынка.
2. Разбиение рынка на рыночные сегменты.
3. Верны ответы 9.1 и 9.2.
4. Нет правильного ответа.

5) Франчайзинг - это:

1. Такая организация бизнеса, в которой компания перелает независимому человеку или компании право на пролажу продукта и услуг этой компании.
2. Поглощение фирмы более сильной компанией.
3. Операция по захвату рынка другого хозяйствующего субъекта и или зарубежного рынка**.**

Типовые оценочные материалы по теме 4.
Управление инновационным проектом

Вопросы для устного опроса и к обсуждению

1. Понятие инновационного проекта и его содержание.
2. Источники инновационных идей.
3. Виды рисков.
4. Методы оценки рисков, которые могут возникнуть в процессе разработки, организации и внедрения проекта. Методы минимизации рисков.

5. Оформление инновационных проектов.

6. Исследовательский проект. Классификация исследовательских проектов.

7. Управление проектом.

8. Приоритетные направления развития науки и техники в России. «Критическая технология». Статус «Государственный научный центр».

Темы рефератов/докладов/презентации

1. Основные элементы процесса управления инновационными проектами с точки зрения Т. Фридмана.

2. Показатели эффективности и рентабельности инновационной деятельности с точки зрения Т. Фридмана.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Использование инструментария инновационного менеджмента для разработки проектов

Рассмотрите предприятие или организацию, где Вы работаете или можете работать в будущем. Предложите мероприятия по улучшению результатов его работы. Или, если предприятие находится в кризисном состоянии, подумайте, какие меры необходимо предпринять, чтобы обеспечить позитивные изменения на предприятии. Заполните таблицу:

Мероприятия по улучшению результатов работы предприятия

Сферы деятельности на предприятии	Изменения на предприятии	Результаты изменений (фактические или ожидаемые)
Бизнес предприятия: продукт (ассортимент продукции, бренд, ценообразование, продвижение товара и т.д.); отраслевая принадлежность (профиль предприятия).		
Технологическая основа: используемая технология, оборудование, основные способы производства, материалы, потребление энергии и т.д.		
Финансовая сфера: структура капитала и источники финансирования, финансовое планирование, управление пакетом акций и инвестиционным портфелем и др.		
Система управления предприятием: организационная структура предприятия, стили руководства, коммуникации, система мотивации и стимулирования и т.п.		
Организационная форма предприятия: форма собственности, юридический статус подразделений и филиалов, формы реорганизации предприятия (слияние, ликвидация и реконструкция) и пр.		
Кадровая политика: прием специалистов, ротация кадров, профессиональное обучение, система поощрения творчества		

Задание 2. Использование инструментария инновационного менеджмента для разработки проектов, в т.ч. в рамках кадровых инноваций. Анализ проблем реализации проектов

В процессе реализации проектов в ПАО «Сатурн» постоянно возникала проблема с модельным цехом. Организация работ здесь была традиционной, «как у всех». Модельщик все делал сам: изготавливал чертежи, готовил из досок клееный материал, делал стержневые ящики и, наконец, делал модели. В последнее время таких универсальных специалистов становилось все меньше и меньше. Заказ проектировщиков на модели выполнялся три-четыре месяца, что совершенно не устраивало руководство, так как дорог был каждый день. Обращение к внешним организациям позволило выполнить заказ за месяц, что также было очень долго и дорого. В последние годы связи с внешними организациями нарушились, и положение стало безвыходным. Встала задача радикально преобразовать модельный цех и довести срок выполнения заказов до 10-12 дней, сократив цикл в 10 раз.

Обсудите решение задачи реинжиниринга в «Сатурне».

Задача 3. Анализа и оценка эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений.

При освоении нового продукта были получены следующие данны***е:***

Группы проектов	Средняя сумма вкладов, тыс. руб.	Число проектов	
I	250	7	3
II	600	13	4

Определить меру риска как наиболее ожидаемый негативный результат

Решение

$M_р = 250 \times \frac{3}{7} + 600 \times \frac{4}{13} = 245$ тыс. руб.

При принятии решений об освоении нового продукта руководитель предприятия должен быть готов «потерять» в среднем 245 тыс. руб. на каждом новом изделии.

Типовые оценочные материалы по теме 5.
Кадровые инновации. Инновационное управление трудом. Управление новаторством

Вопросы для устного опроса и к обсуждению

1**.** Понятие, цели, задачи кадровых инноваций. Классификация кадровых инноваций.

2. Объект, принципы, функции управления нововведениями в кадровой работе.

3. Основные принципы материального стимулирования.

4. Принципы нематериального стимулирования.

5. Причины сопротивления нововведениям.

6. Основные методы воздействия на сопротивление изменениям. Метод информирования и общения. Метод участия и вовлеченности. Метод помощи и поддержки. Метод переговоров и соглашений Метод манипуляции и кооптации. Явное и неявное принуждение. «Мягкие» методы влияния на персонал.

7. Развитие новаторства.

8. Принципы исследования инновационного потенциала персонала.

9 Методы изучения инновационного потенциала работников.

10 Факторы, поддерживающие новаторство.

11 Классификация инновационных кадров.

12. Методы стимулирования новаторства**.**

Темы рефератов/докладов/презентации

1 Как подготовить менеджера XXI в.

2 Современная концепция управления кадрами в России

3 Кадровый потенциал и пути его повышения

4 Принципы материального и нематериального стимулирования персонала.

5. Мотивация профессионального самосовершенствования специалиста.

6.Управление изменениями: реинжиниринг, или организационное развитие.

7 Классификация инновационных кадров.

8 История развития новаторства.

9. Активизация творческой деятельности персонала инновационных организаций (Прогнозирование и отсев неприемлемых новых идей. Игровые методы выработки новых идей)

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Решение задач исходя из целей проекта

В российской практике бизнеса все чаще используются **различные нововведения в мотивации труда,** чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой – с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело – идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Многие женщины не покидают организацию, даже когда их дети совсем маленькие. Также предприятия дают возможность работать студентам, подстраивая график работы под расписание занятий.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают производительность труда и настроение как са-мого работника, так и организации в целом.

Вопросы к обсуждению

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график работы, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание 2. Использование технологий вовлечения персонала в процесс организационных изменений.

Постоянные **нововведения в** различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем менеджеру нередко приходится сталкиваться с **сопротивлением переменам**. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером фирмы?

Задание 3. Решение задач исходя из целей проекта.

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2.

Предложите оптимальные варианты реорганизации, сохранив ценные кадры.

Характеристика организации № 1

Завод по производству цемента был образован как производственно-торговая компания в конце 1990-х гг. С 2003 г. основным видом его деятельности является оптовая продажа цемента в мешках и цемента навалом. За период своей деятельности предприятие наладило контакты с партнерами по бизнесу, создало базу покупателей – строительных компаний центрального региона. В штате работает около 2 тыс. 500 человек.

Между торговыми и производственными отделами наблюдается существенное различие. Подавляющее большинство «продавцов» – новые сотрудники, нацеленные на получение крупной прибыли, сторонники смелых нововведений и экспериментов, в то время как производственники – это в основном те, которые работал еще на советском предприятии, их устраивает то, что производство является достаточно стабильным, и они предпочитают не менять наработанное годами, то есть не экспериментировать.

На заводе произошла смена основного собственника. Новый хозяин занял должность генерального директора. Он считает целесообразным изменить систему управления и систему мотивации сотрудников – поставить оплату труда в прямую зависимость от результатов работы.

Характеристика организации № 2

Модный глянцевый журнал был учрежден, создан и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену. Новый хозяин в восторге от менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

Варианты решений:

1. Собственнику необходимо провести совещание, на которое пригласить не только руководителей отделов, но и прочих наиболее уважаемых сотрудников компании. На собрании нужно выступить с подробным докладом, в первой части которого изложить основные положения своей программы, а во второй разъяснить финансовые перспективы коллектива.
2. Прежде чем что-либо предпринимать, необходимо досконально разобраться в бизнесе: изучить все управленческие документы, финансовую отчетность и базы данных.
3. Что представляет собой компания, лучше всего покажет наблюдение за ее работой в обычном, штатном режиме. Нужно пройти по всем (или многим) рабочим местам, посмотреть, как работают люди, послушать, что они говорят, постараться понять, что их волнует, оценить культуру производства, стиль отношений и сложившиеся корпоративные традиции. Сидя в кабинете, много не узнаешь.
4. Прежде всего следует пообщаться с ключевыми стейкхолдерами –: стратегическими клиентами и партнерами и понять, существует ли угроза их потери и при каких условиях. Желательно провести с ними встречу в неформальной обстановке, например на банкете по поводу юбилейного выпуска, рекордных продаж и т. п.
5. Необходимо поручить директору по персоналу подготовить отчетное собрание, на котором будут заслушаны отчеты всех членов управленческой команды. Собрание надо организовать таким образом, чтобы стимулировать дискуссию между членами управленческой команды, например, установить регламент, согласно которому

каждый из руководителей должен будет задать выступившему коллеге вопрос. Решения следует принимать как по докладам, так и по задаваемым вопросам.

6. В первую очередь следует составить план личных встреч с наиболее ценными сотрудниками и обсудить с ними не только развитие компании, но и их личную профессиональную, карьерную и финансовую перспективу. Нужно также проконсультироваться со службой персонала по поводу личностных особенностей наиболее интересных для собственника сотрудников и правильно выстроить очередность встреч с ними, поместив наиболее сложных сотрудников в конец списка.
7. Собственнику надо провести общее собрание, на котором кратко изложить основные положения нововведений и ответить на все вопросы сотрудников.
8. Необходимо с первого дня взять курс на обновление команды и постепенно сформировать свою команду, распрощаться с теми, кто не принимает и критикует нововведения, и пригласить новых сотрудников из других компаний. Личная преданность собственнику компании – лучший помощник в кризисной ситуации.
9. Собственнику бизнеса необходимо составить личный план адаптации, планируя мероприятия первых месяцев так, чтобы его постепенное вхождение в бизнес основывалось на совместной деятельности с ключевыми сотрудниками. Нужно вникнуть в суть бизнеса и попытаться понять, что побуждает профессионалов противиться нововведениям.
10. Не стоит серьезно задумываться. Все адаптационные мероприятия – только потеря драгоценного времени. Те, кому некуда идти, никуда не денутся, а взамен пожелавших уйти нетрудно набрать других. Незаменимых людей нет, а обновление всегда на пользу бизнесу.
11. Прежде чем что-либо предпринимать, собственнику необходимо присмотреться к своему новому окружению. Люди не могут долго находиться в режиме ожидания, а значит, вскоре начнут проявлять себя. Те, кто опасается перемен, и те, кому все равно, некоторое время выждут, а затем попытаются подстроиться под новое руководство. Активные сотрудники, которые заботятся о развитии компании, постараются сразу вступить в контакт и предложить свои идеи. Вот на них и имеет смысл опереться в дальнейшем.
12. Нужно попросить всех ключевых сотрудников изложить свое видение текущего состояния дел и дальнейшего развития, а затем встретиться с каждым из них индивидуально и попросить уточнить детали предложенного плана. Анализ этих работ и поведения сотрудников во время собеседования покажет, на кого из них можно опереться, а кому лучше подыскать замену.
13. Следует сразу дать понять управленческой команде, что настали новые времена, и ввести жесткий контроль, например еженедельные оперативки с отчетом всех присутствующих о проделанной работе.
14. Собственнику необходимо сразу поставить перед руководителями сложные задачи инновационного характера: службе управления персонала – совместно с финансистами подготовить проект новой системы мотивации персонала; отделу продаж – разработать план маркетинга на следующий год; техническим специалистам – план оптимизации бизнес-процессов.
15. Нужно сразу вынудить уволиться самых ценных, по мнению коллектива, сотрудников путем резкой критики их позиций. Если кто-то из них смирится с критикой и не уйдет, то таких можно оставить – они смогут принять грядущие преобразования. Таким образом, все самое «страшное» уже случится, и дальнейшие изменения в компании можно будет осуществлять, не опасаясь потери ценных кадров, то есть смело и без оглядки внедрять новую модель бизнеса.
16. Если прийти в сложившийся коллектив без поддержки, то он легко может устроить саботаж, поэтому нужно привести с собой два-три доверенных лиц. Почувствовав

силу, остальные члены команды постепенно примкнут к кругу избранных и присягнут на верность новому хозяину.

17. К каждому сотруднику можно подобрать ключик, особенно если взять в соратники директора по персоналу. Кого-то можно привлечь существенным повышением зарплаты; кто-то с радостью примет новую власть, если она позволит ему реализовать давно задуманные идеи; кому-то достаточно выделить служебный автомобиль; а кого-то вдохновит новый статус или включение в совет директоров. Троих-четверых соратников вполне достаточно, чтобы начать процесс преобразований.
18. В любой компании найдутся недовольные сложившейся ситуацией, поэтому стоит особо присмотреться к тем, кто не занимает ключевых постов. Возможно, кто-то из них давно достоин продвижения. Если компетентная замена имеется, можно смело расставаться с противниками перемен.

Решение:

Собственнику необходимо предпринять следующие шаги:

1. На первом этапе, продолжительностью около двух недель необходимо собрать информацию для дальнейшего принятия управленческих решений, познакомиться с сотрудниками компании, партнерам по рынку, изучить структуру бизнеса, производственные процессы и т.д. (варианты ответов № 2, 3, 4, 9).
2. На втором этапе, следует проинформировать работников о предстоящих переменах (варианты ответов № 1, 7).
3. Третьим этапом является переходный период (от 1 до 3 месяцев), в ходе которого особенно важно выявить сотрудников, сохранение которых необходимо для успешной работы компании, и принять меры по их удержанию (варианты ответов № 6, 12, 17).

В тоже время анализ деятельности компании может показать, что ряд старых сотрудников целесообразно заменить (вариант № 18).

При определении способа сохранения ценных кадров в рассматриваемых организациях, необходимо предпринять: в организации № 1 – оптимальными вариантами будут №1, 2, 3, 6, 9, 11, 12, а в организации № 2 – варианты № 2, 4, 6, 7, 9, 12, 17.

Типовые оценочные материалы по теме 6. Инновационное развитие кадрового потенциала организации. Современные направления кадровых инноваций.

Вопросы для лекции - дискуссии

1. Управление персоналом фирмы происходит обычно по следующей схеме:



Вопросы к обсуждению

1. Какое звено (звенья) в этой схеме представляются для вас наиболее важными в работе менеджера?
2. Может ли эта схема работать, если исключить отдельные звенья?
3. Какие идеи по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в фирме вы можете предложить исходя из современной российской специфики?
4. Как усовершенствовать планирование трудовых ресурсов в фирме?
5. Как лучше организовать обучение сотрудников?

Вопросы для устного опроса и к обсуждению

1. Инновации в сфере отбора персонала. Аутсорсинг в сфере управления человеческими ресур-сами. Assessment center (центр оценки — ЦО).

2. Параметрические инновации в кадровом отборе (комплексная программа отбора И. Йокомицо и А. Коматсубара).

3. Инновации в сфере сокращения персонала в соответствии с российским законодательством. Метод аутплейсмента. Технологии аутстаффинга (outstuffing). Метод рейтинговой оценки персонала. Метод открытого окна (open window). Метод селективного (избирательного) сокращения.

4. Инновации в сфере обучения персонала. Внеорганизационное обучение персонала.

5. Методологические модели обучения — адаптивная и генеративная. Преимущества генеративой модели.

6.«Модели андрагогического обучения 7-4» (7 характеристик обучающихся взрослых и 4 особенности обучения взрослых).А. Роджерса.

7. МЕТ-технологий (modern education technology). Формы открытого обучения на базе дистанционных технологий.

8. Применение кейс-технологий в обучении

9. Инновации в сфере внеорганизационного обучения.

10. Организационное обучение персонала. Цели и преимущества организационного обучения. Концепция обучающейся организации. Инновации в сфере организационного обучения.

11. Инновации в сфере адаптации персонала.

12 Инновации в сфере построения профессиональной карьеры.

Темы рефератов/докладов/презентации

1. Инновации в сфере сокращения персонала
2. Инновации в сфере отбора персонала
3. Инновации в сфере обучения персонала: модели внеорганизационного обучение персонала.
4. Модели андрагогического обучения 7-4» (7 характеристик обучающихся взрослых и 4 особенности обучения взрослых). А. Роджерса.
5. Инновации в сфере обучения персонала: модели организационного обучение персонала.
6. Технологии создания самообучающихся организаций — основные инновации, являющиеся итогом внутриорганизационного обучения.
7. Инновации в сфере адаптации персонала.
8. Инновации в сфере построения профессиональной карьеры.
9. Организация нововведений в области управления социальным развитием персонала в организации.
10. Компетенции персонала в рамках инновационного развития организации: структуризация, процесс управления (Сущность и структура компетенций персонала как основы инновационного развития организации Управление компетенциями персонала и организации).

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Инновации в сфере обучения персонала

Ознакомьтесь с ситуациями организации №1 и организации №2. **Предложите оптимальные варианты развития корпоративного университета, которые обеспечивали бы компании решение насущных задач.**

Характеристика организации № 1

Профиль деятельности: банковский холдинг, включающий финансовые компании и банки. Численность персонала 12 тыс. человек. Срок работы на рынке: 7 лет. Изначально холдинговая организация была образована за счет приобретения региональных банков со сложившейся системой и структурой управления, которые не подвергались изменениям при включении купленной компании в состав холдинга. На данный момент в холдинге имеется корпоративный университет, созданный на базе отдела обучения, его организационная структура прошла несколько этапов эволюции, приспосабливаясь к стремительно растущим запросам компании. До появления корпоративного университета учебный план и бюджет на обучение формировались на основе консолидированных заявок руководителей и предложений подрядчиков с учетом требования периодичности обучения.

Решение о создании университета было принято после того, как собственники прошли обучение на курсах по лидерству и вдохновились идеей формирования единой программы, которая дробилась бы по уровням персонала холдинга с учетом требований, заложенных в корпоративных компетенциях, а не по заявкам.

Корпоративный университет работает уже несколько лет, обеспечивает и координирует деятельность отделов обучения и учебных центров в компаниях холдинга. На данный момент для сотрудников реализуется обучение:

- по продуктам, существующим в рамках каждой из компаний группы (данные курсы полностью разрабатываются и реализуются в отделах обучения каждой из компаний, без согласования с корпоративным университетом);
- по лидерским навыкам (личное лидерство), которые реализуются корпоративным университетом с привлечением внешних провайдеров для всех сотрудников холдинга.

На совете директоров при пересмотре стратегических целей развития компании встал вопрос о необходимости пересмотра деятельности корпоративного университета. В целом система обучения актуальна для холдинга, поскольку обеспечивает престиж,

рейтинги банков компании и актуализацию знаний персонала в части продуктов, однако в части проведения курсов лидерских качеств и навыков обучен уже весь персонал, текучесть которого невысока. В настоящий момент перед холдингом стоит задача интеграции корпоративной культуры, формирования единого бренда и выработки новых единых корпоративных ценностей, которые позволили бы компаниям холдинга чувствовать себя единым целым.

Характеристика организации № 2

Профиль деятельности: крупная транспортная компания с филиальной сетью. Численность персонала 50 тыс. человек. Срок работы на рынке: 46 лет. Под влиянием потребностей рынка и в связи с необходимостью соответствия международным стандартам несколько лет назад в компании был создан корпоративный университет. В настоящее время он работает наравне с техническими школами, которые обеспечивают повышение квалификации персонала при использовании нового оборудования, в соответствии с требованиями меняющегося законодательства и т. д.

За корпоративным университетом закреплены учебные курсы коммуникативного характера, связанные с повышением уровня управленческих компетенций. Это краткосрочные курсы, реализуемые силами собственных тренеров и внешних провайдеров обучения. Основными функциями корпоративного университета являются проведение оценки компетенций сотрудников и отбор на курсы, формирование групп, методическое обеспечение обучения, стандартизация и контроль курсов, проводимых внешними провайдерами, формирование учебных планов.

Основные слушатели курсов – сотрудники, занимающие руководящие должности компании либо включенные в ее кадровый резерв по результатам аттестации. Списки слушателей составляются, исходя из занимаемого уровня должности на год, и каждому из сотрудников предоставляется перечень курсов, на которых он будет обучаться. Как правило, слушатели очень довольны прохождением первого курса, но при дальнейшем обучении жалуются на недостаточную связь обучения с практической деятельностью.

Оценка базового уровня знаний слушателей перед проведением курсов, а также уровня усвоения знаний по их завершении не проводится. По окончании курсов каждый из слушателей должен составить индивидуальный план развития, однако контроль над освоением такого плана отсутствует либо осуществляется эпизодически.

В компании проводится реорганизация и наблюдается довольно высокая ротация кадров как внутри подразделений, так и между ними. Многие руководители сталкиваются с необходимостью заново формировать команду, выстраивать новые горизонтальные связи и бизнес-процессы.

Руководству корпоративного университета поставлена задача оптимизировать систему обучения таким образом, чтобы оно носило выраженный прикладной характер и его результаты можно было оценивать по профессиональным достижениям обучающихся.

Варианты решений:

1. Разработать систему стажировок для персонала как составляющую системы обучения для внедрения навыков, пройденных в рамках обучения, под началом руководителя подразделения / направления. Результаты стажировки, отражаемые в отзыве руководителя-наставника, засчитывать в качестве оценки результатов обучения персонала.
2. Разработать карту компетенций, в соответствии с которой формировать систему учебных курсов и группы обучения. Реализовать модульный подход к организации учебных программ. Модули программы были построены по компетентностному принципу: каждый из них нацелен на развитие конкретной компетенции или кластера компетенций. Учебные модули покрывают все наиболее важные компетенции из профиля должности. Для закрепления материала между модулями участники выполняют практические домашние задания на рабочем месте.

3. Разработать систему оценки персонала по компетенциям на «входе» в программу бучения и на «выходе» из нее. Оценка на «входе» дает возможность понять, на каких именно компетенциях следует сделать особый акцент, настроить содержание программ корпоративного университета, проводить тендеры на реализацию программ внешними провайдерами. Оценка на «выходе» позволяет оценить эффективность программы в целом, а также прогресс в развитии каждого конкретного сотрудника.
4. Организовать отраслевое исследование в части реализуемых систем обучения и деятельности корпоративных университетов и учебных центров: их целей, задач, функций. На основании исследования провести сравнительный анализ, оценить возможности и направления развития корпоративного университета в компании. Сформировать программу развития с учетом лучших практик.
5. Разработать систему оценки базового уровня знаний и компетенций сотрудников при приеме на работу, переводе на новую должность или включении в кадровый резерв с последующим формированием планов индивидуального развития для достижения сотрудниками требуемого уровня компетенций.
6. Разработать систему оценки эффективности обучения и уровня усвоения знаний сотрудников, прошедших обучение: разработать систему тестов на определение уровня знаний после прохождения учебных курсов, включить в систему оценки персонала задания ассессмента для определения уровня развития навыков по результатам обучения.
7. Ввести в программы обучения мозговые штурмы, направленные на генерацию идей по развитию компании, выявлению узких мест развития и путей их преодоления.
8. Разработать систему базовых курсов, направленных на развитие требуемого уровня знаний и навыков в области управления и работы с клиентами, компетенций, соответствующих уровню занимаемой должности. При аттестации в связи с переводом на должность принимать к учету результаты тестов, ассессмента.
9. Разработать систему кадрового резерва и обучающих курсов для включенных в него сотрудников. В рамках ИПР составить каталог развивающих действий, где в отношении каждого индикатора компетенций для всех категорий менеджеров сформировать перечень рекомендаций по развитию (например, какие книги прочитать, что сделать на своем рабочем месте и т. п.).
10. В целях экономии финансовых средств модернизировать корпоративный университет, превратив его в центр обучения.
11. Ввести в программу обучения практику подготовки курсовых проектов, направленных на решение конкретной производственной задачи с представлением результатов на последующих этапах обучения.
12. Ввести в программу обучения корпоративного университета курсы для будущих коучей. Развивать в компании систему внутреннего коучинга.
13. Разработать сопровождение применения знаний и навыков участниками обучения на практике через систему наставничества и выборочных оценочных мероприятий посредством включенного наблюдения.
14. Разработать систему мотивации, основанную на внедрении обученными сотрудниками новых компетенций. По результатам оценки внедрения применять систему материальной и нематериальной мотивации.
15. Разработать взаимодополняющие типовые курсы, направленные на развитие коммуникативных навыков персонала, работающего с клиентами. Проводить типовые курсы для персонала организации в зависимости от профиля деятельности работников.
16. Организовать каскадное обучение в межфункциональных командах для развития горизонтальных связей и отработки навыков лидерства.

17. Реализовать в некоторых подразделениях компании систему обучения в пилотном режиме. По результатам оценки пилотного проекта принять решение о его масштабировании или о расформировании корпоративного университета.
18. Провести оценку потребностей в обучении персонала и сравнить с требованиями рынка. Разработать учебные программы в соответствии с выявленными потребностями с учетом зон несоответствия.
19. После проведения каждого из учебных курсов провести несколько срезов оценки персонала методом «360 градусов» и сравнить полученные показатели в динамике. В случае наступления позитивных изменений ввести учебные курсы в постоянные обучающие программы университета, в случае негативных перемен исключить программы обучения.

Решение:

Корпоративный университет (КУ) – это система внутрифирменного развития персонала, неразрывно связанная со стратегиями развития организации. КУ должен быть инструментом для обеспечения руководства и персонала организации требуемыми знаниями и навыками. Основной функцией КУ является развитие персонала, способствующее успеху организации.

Для организации №1 подойдут варианты: 4, 7, 8, 13, 14, 15, 17, 18.

Для организации № 2 в большей степени актуальны варианты: 1, 2, 3, 5, 6, 9, 11, 12, 16, 19.

Типовые оценочные материалы по теме 7. Методы экспертизы и оценки эффективности инновационного проекта. Эффективность инновационной деятельности

Вопросы к обсуждению на практическом занятии

1. Задачи и основные принципы экспертизы. Методы отбора инновационных проектов.
2. Цель проведения экспертизы инновационных проектов. Права экспертов при оценке проектов.
3. Порядок проведения экспертизы инновационных проектов в России.
4. Требования к научному содержанию проекта.
5. Направления и принципы оценки эффективности инновационных проектов.
6. Эффективность затрат на инновационную деятельность. Сущность метода приведенных затрат.
7. Определение показателя «период окупаемости». Различие между показателями «срок окупаемости» и «период окупаемости».
8. Система показателей для оценки общей экономической эффективности инноваций.
9. Основные виды эффекта от использования инноваций. Показатели эффекта.
10. Социальная и экономическая эффективность инноваций. Система показателей.

Практико-ориентированные задания

Методы оценки эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений

Задача 1. Чему равен головой объем безубыточных продаж многопродуктового предприятия, если известно, что за предыдущий год:

- плата за арендуемое помещение составляет 180 тыс. руб.;
- амортизация собственных основных фондов - 67 тыс. руб.;
- оплата по тарифным расценкам труда персонала, нанятого по срочным трудовым контрактам, составила 830 тыс. руб.;
- оплата труда административно-управленческого персонала 640 тыс. руб.;

- платежи за использование инженерных коммуникаций 58 тыс. руб.;
- налоги на имущество, находящееся на балансе предприятия, 21 тыс. руб.;
- взносы по страхованию имущества 7 тыс. руб.;
- нетехнологические затраты топлива и энергии 35 тыс. руб.;
- затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты и другие полностью расходуемые при выпуске продукта покупные ресурсы 2427 тыс. руб.;
- оплата по сдельным и аккордным расценкам труда персонала 2730 тыс. руб.:
- взносы по страхованию грузов и контрактных рисков 34 тыс. руб.;
- технологические затраты топлива и энергии 385 тыс. руб.

Других затрат у предприятия не было.

Объем выпуска продукции предприятия в отчетном году составил 8170 тыс. руб. '

Решение задачи 1.

Объем безубыточных продаж

$V_a = C_f / (1 - C_v / V_{вып})$.

Для расчета объема безубыточных продаж необходимо разнести издержки на постоянные и переменные и подсчитать итоговые значения тех и других:

$C_f = 180 + 67 + 830 + 640 + 58 + 21 + 7 + 35 = 1838$ *тыс. руб.*

$C_v = 2427 + 2730 + 34 + 385 = 5576$ *тыс. руб.*

Тогда объем безубыточных продаж $V_a = 1838 / (1 - 5576 / 8170) = 5789$ *тыс. руб.*

Задача 2 Анализа и оценки эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений

Найти годовой объем безубыточных продаж предприятия, если известно, что постоянные издержки предприятия равны 80 тыс. руб. в год, а удельные переменные издержки на I руб. товарной продукции составляют 0,6 руб.

Решение задачи 2

Объем безубыточных продаж:

$V_a = C_f / (P - C_v'') = 80 / (1 - 0,6) = 200$ *тыс. руб.*

Задача 3.

Имеются следующие данные о деятельности предприятия: постоянные издержки равны 72 тыс. руб. в год; переменные издержки - 197 тыс. руб.; объем выпуска продукции предприятия в отчетном году составил 320 тыс. руб. Определить годовой объем безубыточных продаж многопродуктового предприятия

Ответ: 1.875.000

Задача 4. Анализа и оценки эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений

Рассчитать эффект, эффективность и срок окупаемости капитальных вложений для 3-х вариантов инновационных проектов.

Показатели	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
Объем производства продукции, тыс. шт.	7700	7900	8400
Цена единицы продукции, руб.	74	74	74
Затраты на 1 рубль производства продукции	0,81	0,79	0,84
Капитальные вложения на проект,	400000	420000	480000

тыс. руб.			

Примечание: Е - нормативный коэффициент экономической эффективности принять на уровне 0,15.

Типовые оценочные материалы по теме 8.
Государственное регулирование инновационной деятельности
Управление интеллектуальной собственностью.

Вопросы к обсуждению на практическом занятии

1. Основные направления стратегии развития научно-технического и инновационного потенциала страны.
2. Основные функции государственных органов в инновационной сфере.
3. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности.
4. Главные типы моделей научно-технического развития.
5. Содержание понятия «интеллектуальная собственность».
6. Российское законодательство об охране интеллектуальной собственности.

Темы рефератов/докладов/презентаций

1. Авторские права на инновационную продукцию.
2. Сущность организационного механизма государственного регулирования инновационной деятельности.
3. Результаты и индикаторы инновационной деятельности России: 2019.

Факторы, препятствующие инновациям. Международные сопоставления.

4. Кадровый и научный потенциал России.
5. Кооперационные связи в инновационной сфере.
6. Патентная деятельность организаций.

Практико-ориентированные задания
Использования инструментария инновационного менеджмента для разработки проектов

Задание 1.Один из созданных в стране инновационных фондов посылает своего сотрудника в технологически развитую страну с богатыми рыночными традициями для изучения инновационного рынка и участников инновационного процесса. Заданиями предусмотрено составление схем различных организационных форм участников инновационного процесса.

1. Какие уровни народного хозяйства будут представлены на схеме?
2. Какие типовые инновационные организации могут действовать на этих уровнях?
3. Какова роль этих организаций в инновационным процессе?

Задание 2. Опыт IBM Credit.

Этот филиал IBM занимается весьма доходным бизнесом: кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней (144 часа), а в сложных случаях — до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время находил другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ? Большая длительность была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. Два старших менеджера компании решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 минут, а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое.

Обсудить шаги решения данной проблемы и возможное перепроектирование процесса обработки.

Задание 3. Анализа и оценки эффективности инновационных проектов, включая обоснование ресурсов и ограничений

В ЦНИИ приборостроения планировалось выполнить в течение 4-х лет 50КР. Из них успешно завершены в намеченные сроки только 3 ОКР с затратами по теме «А» - 7340 тыс. руб., по теме «В» - 8360 тыс. руб. и по теме «С» - 8410 тыс. руб.. По двум другим темам сроки выполнения были перенесены на более поздний период времени. Таким образом, получилось, что 1R = 24150 тыс. руб. Объемы рискоинвестиций составили в первый год четырехлетнего периода 10620 тыс./руб., а во второй — 11100 тыс. руб., в третий — 11320 тыс. руб. и в четвертый — 11510 тыс. руб. Итоговое значение рискоинвестиций за 4 года составило сумму 44550 тыс. руб. Затраты по переходящим (незавершенным) работам оказались на начало анализируемого периода в сумме 16980 тыс./руб., а на конец — 13012 тыс. руб.

Рассчитать фактическую результативность научно-технической деятельности ЦНИИ за период времени в 4 года.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы

применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	способность разработать проект на основе оценки ресурсов	УК ОС-2.2.3	Способность представлять и защищать самостоятельно разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**

УК ОС-2.2.3 Способность представлять и защищать самостоятельно разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации	Представляет и защищает самостоятельно разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации	Самостоятельно разрабатывает и представляет инновационный проект в рамках управления персоналом . Обосновывает необходимые для разработки проекта ресурсы и возможные ограничения.	Курсовая работа

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые темы для выполнения курсовой работы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Основные понятия «новшества», «инновации», «инновационное управление трудом», «инновационное управление персоналом», «кадровые инновации», «инновационный процесс», «интеллектуальный капитал». Функции инновации.
2. Классификация инноваций.
3. Классификация нововведений в кадровой работе.
4. Цикличность инновационных процессов в кадровой работе и их влияние на развитие кадрового потенциала общества.
5. Понятие инновационного процесса, его формы и стадии.
6. Организационные структуры, осуществляющие инновационный процесс.
7. Специфика рискового предпринимательства. Стратегия эксплерентов, патиентов, виолентов, коммутантов.
8. Особенности малых фирм. Стимулирование малого научно-технического предпринимательства.
9. Финансово-промышленная группа как новая организационная структура
10. Направления выбора инновационной стратегии предприятия
11. Эволюционный путь развития инновационных стратегий.
12. Стратегии дифференциации продукции и сегментирования рынка.
13. Инновационные стратегии в сфере малого бизнеса.
14. Преимущества комбинированных инновационных стратегий.
15. Учет рисков при разработке инновационных стратегий.
16. Значение инновационной стратегии. Этапы ее разработки.
17. Понятие инновационного проекта и его содержание.
18. Оформление инновационных проектов.
19. Выбор приоритетных направлений исследований.
20. Управление проектом.
21. Методы выявления мировых и отечественных тенденций развития науки и техники.
22. Правовое обеспечение инновационной деятельности.
23. Финансовое и материальное обеспечение инновационной деятельности.

24. Информационное обеспечение инновационной деятельности.
25. Обоснование потребности в инновационных кадровых технологиях.
26. Современные направления кадровых инноваций.
27. Инновационное управление персоналом.
28. Психологические правила управления научным персоналом.
29. Оценка деловых качеств менеджера.
30. Актуализация кадрового планирования в научных коллективах.
31. Роль научной организации труда в коллективах, занятых инновационной деятельностью.
32. Методы разрешения конфликтов и управления стрессами в научных организациях.
33. Персонал научных организаций. Мотивация научных работников.
34. Выбор оптимального режима работы в научных коллективах.
35. Целевые группы в научных коллективах.
36. Компетенции персонала в рамках инновационного развития организации: структуризация, процесс управления (Сущность и структура компетенций персонала как основы инновационного развития организации Управление компетенциями персонала и организации).
37. Активизация творческой деятельности персонала инновационных организаций (Прогнозирование и отсев неприемлемых новых идей. Игровые методы выработки новых идей)
38. Анализ инновационной позиции (SWOT-анализ).
39. Перспективные приемы управления инновационными процессами: инжиниринг, реинжиниринг инноваций.
40. Иннновационные методы управления производительностью труда.
41. Механизм управления качеством продукции на предприятиях промышленности. Повышение технико-экономического уровня продукции посредством бенчмаркинга.
42. Процесс организации технологической цепочки. Мотивация участников технологической цепочки.
43. Управление затратами на инновационно ориентированном предприятии.
44. Значение технологических трансфертов.
45. Основные черты современной технологической революции.
46. Стимулирование распространения новой техники и технологии на предприятиях промышленности.
47. Ресурсосберегающие технологии как источник устойчивого развития промышленности.
48. Маркетинговые приемы управления инновационными процессами.
49. Бранд-стратегия инновации. Фронтирование рынка.
50. Роль маркетинга в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок.
51. Задачи и основные принципы экспертизы.
52. Методы отбора инновационных проектов. Организация анализа эффективности инновационных проектов.
53. Управление инвестиционными рисками. Методы оценки инвестиционных рисков.
54. Общая экономическая эффективность инноваций – система показателей. Виды эффекта от использования инноваций.
55. Авторские права на инновационную продукцию.
56. Значимость инноваций для решения ключевых социально-экономических проблем.
57. Вклад инновационной деятельности в обеспечение экологической безопасности.

58. Научно-технический потенциал как ресурсный фактор инновационной деятельности.

59. Эффективность затрат на инновационную деятельность.

60. Организация патентно-лицензионной деятельности предприятий. Управление патентно-лицензионной деятельностью предприятия.

61. Основные направления стратегии развития научно-технического и инновационного потенциала страны. Правовое регулирование инновационной деятельности в России.

62. Основные функции государственных органов в инновационной сфере. Формирование государственной инновационной инфраструктуры.

63. Формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности. Налоговые льготы, стимулирующие развитие науки и техники.

64. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности. Особенности государственной поддержки инновационной деятельности в США, Японии, странах Евросоюза.

Типовые практико-ориентированные задания

Задача 1. Каким на втором году производства должен быть объем безубыточного выпуска и продаж планируемого к освоению продукта, если в бизнес-плане к этому времени предусмотрены следующие параметры на единицу: цена - 250 руб., удельные переменные операционные издержки - 90 руб.; постоянные расходы, вызванные с освоением продукта - 650 тыс. руб.?

Решение задачи 1.

Объем безубыточного выпуска и продаж планируемого к освоению продукта может быть оценен по формуле:

$Q_a = C_f / (P - C_v') = 650\,000 / (250 - 90) = 4062,5$ *(натуральных единиц измерения количества планируемого к освоению продукта).*

Задача 2.

Чему равны постоянные издержки предприятия, если известно, что переменные издержки предприятия в прошлом году равны 205 тыс. руб.; объем выпуска продукции тогда же 400 тыс. руб.; годовой объем безубыточных продаж предприятия 160 тыс. руб.

Ответ: 78.400

Задача 3.

При проведении исследования нового продукта получены данные, приведенные в табл.

Группа проекто в	Средняя сумма вкладов, затрат, вложений, тыс. руб.	Число проектов	Число неудач
1	180	8	2
2	178	10	2
3	230	5	1

Определить меру риска как наиболее ожидаемый плановый результат.

Ответ 126, 6

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Индикатор оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Представляет и защищает самостоятельно	Студент самостоятельно разрабатывает, представляет и защищает инновационный	Отлично (зачтено)

разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации	проект, в рамках управления персоналом.. Обосновывает необходимые для разработки проекта ресурсы и возможные ограничения. *Достигнут высокий уровень формирования компетенции.*	
	Студент с незначительными замечаниями демонстрирует способность разрабатывать, представлять и защищать инновационный проект в рамках управления персоналом. С незначительными замечаниями обосновывает необходимые для разработки проекта ресурсы и возможные ограничения *Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции*	Хорошо (зачтено)
	Студент с ошибками демонстрирует способность разрабатывать инновационный проект, представлять и защищать в рамках управления персоналом. С ошибками обосновывает необходимые для разработки проекта ресурсы и возможные ограничения *Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.*	Удовлетворительно (зачтено)
	Студент не способен продемонстрировать способность разрабатывать, представлять и защищать инновационный проект, в рамках управления персоналом. Студент не способен обосновать необходимые для разработки проекта ресурсы и возможные ограничения *Компетенции не сформированы.*	Не зачтено

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Инновационный менеджмент» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические и лабораторные работы) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины «Инновационный менеджмент» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Выполнение самостоятельной работы

Написание доклада, сообщения

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых

пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Подготовка сообщения - это вид самостоятельной работы по подготовке небольшого по объему устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несет новизну, отражает современный взгляд по определенным проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объемом информации, но и ее характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Регламент времени на озвучивание сообщения – до 5 мин.

Затраты времени на подготовку сообщения зависят от трудности сбора информации, сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• собрать и изучить литературу по теме;
• составить план или графическую структуру сообщения;
• выделить основные понятия;
• ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;
• оформить текст письменно;
• сдать на контроль преподавателю и озвучить в установленный срок.

Критерии оценки:

• актуальность темы;
• соответствие содержания теме;
• глубина проработки материала;
• грамотность и полнота использования источников.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;
• установить логическую связь между элементами темы;
• представить характеристику элементов в краткой форме;
• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;
• правильная структурированность информации;
• наличие логической связи изложенной информации;
• соответствие оформления требованиям;
• аккуратность и грамотность изложения;
• работа сдана в срок.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

• работа представлена в срок.

Затраты времени на подготовку данного задания зависят от объема информации, сложности ее структурирования, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Решение практико-ориентированных заданий– это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и

определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;

- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;

- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка– докладов-презентаций; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;

- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);

- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Сущность и содержание инновации.
2. Функции инновации.
3. Классификация инноваций. Радикальные, комбинаторные и совершенствующие инновации
4. Понятие инновационного процесса, его формы и стадии.

5. Понятия «научно-технический прогресс», «новшество», «нововведение», «инновация».

6. Свойства научно-технические инновации.

7. Субъекты инновационного процесса.

8. Формы инновационного процесса.

9. Цель управления инновационными процессами.

10. Продуктовые и процессные инновации.

11. Организационные структуры, осуществляющие инновационный процесс.

12. Специфика рискового предпринимательства.

13. Стимулирование малого научно-технического предпринимательства.

14. Особенности венчурного бизнеса и виды венчурных фирм.

15. Особенности технопарков и технополисов.

16. Основная цель бизнес-инкубаторов.

17. Принципы формирования инновационной стратегии.

18. Типы инновационных стратегий.

19. Цели инновационной стратегии.

20. Методы выбора инновационной стратегии.

21. Факторы выбора инновационной стратегии.

22. Способы (пути) разработки инновационной стратегии, их преимущества и недостатки.

23. Понятие инновационного проекта и его содержание.

24. Оформление инновационных проектов.

25. Выбор приоритетных направлений исследований.

26. Управление проектом.

27. Исследовательский проект.

28. Классификация исследовательских проектов.

29. Общие черты и особенности разных исследовательских проектов.

30. Технологический процесс.

31. Методы отбора инновационных проектов.

32. Цель проведения экспертизы инновационных проектов.

33. Основные виды эффекта от использования инноваций.

34. Показатели эффекта.

35. Общий принцип оценки эффективности.

36. Общая экономическая эффективность инноваций – система показателей.

37. Авторские права на инновационную продукцию.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях и практических занятиях, применению знаний при решении учебных проблем и задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проработку или даже частичное выполнение домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- проверка работ студентов (практико-ориентированные задания, доклады/рефераты, др.);

- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности

отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении практико-ориентированных задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

Выполнение письменной курсовой работы

Курсовая работа является частью учебного процесса, и выполнятся студентами **на заочной форме обучения - на 4 курсе, 8 семестр.**

Она имеет целью углубление и закрепление теоретических знаний студентов, а также выработку умения творчески применять полученные знания для комплексного решения конкретных задач в процессе разработки и внедрения нововведений в кадровой работе.

Тематика курсовых работ

1.УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИВ СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Организация нововведений в области **найма и отбора персонала** в организации.
2. Организация нововведений в области **маркетинга персонала** в организации.
3. Организация нововведений в области **управления трудовыми отношениями** в организации.
4. Организация нововведений в области **обеспечения (организации) нормальных условий труда** в организации.
5. Организация нововведений в области **переподготовки и повышения квалификации персонала** в организации.
6. Организация нововведений в области **адаптации персонала** в организации.
7. Организация нововведений в области **управления деловой карьерой персонала** в организации.
8. Организация нововведений в области **управления мотивацией поведения персонала** в организации.
9. Организация нововведений в области **управления социальным развитием персонала** в организации.
10. Организация нововведений в области разработки набора **социальных пакетов** для сотрудников организации.
11. Организация нововведений в области **развития организационной структуры управления** в организации.
12. Организация нововведений в области **информационного обеспечения системы управления персоналом** в организации.
13. Организация работы **отдела охраны труда и техники безопасности** по разработке нововведений в организации.
14. Организация работы **отдела организации труда и заработной платы** по разработке нововведений в организации.
15. Организация работы **отдела обучения и подготовки кадров** по разработке нововведений в организации.
16. Организация работы **отдела кадров** по разработке нововведений в организации.
17. Совершенствование системы **кадрового делопроизводства** в организации.
18. Совершенствование **кадрового планирования** в организации.
19. Повышение **производительности труда** персонала.
20. Развитие **гибких форм занятости** в практике современных организаций/предприятий

21. Развитие организационной культуры кампании как инструмента управления персоналом.
22. Современные **управленческие методы повышения вовлеченности и активности** персонала в организации.

Рекомендации по выполнению курсовой работы

Началом работы студента над выполнением курсовой работы является выбор темы. Студенты должны свободно и осознанно выбрать тему курсовой работы и согласовать предварительно выбор с преподавателем.

Источники информации для выполнения курсовой работы указаны в разделе 6. «Информационное обеспечение дисциплины». Кроме указанных источников рекомендуется также пользоваться материалами периодики, Интернет-ресурсов и специализированных Интернет-сайтов.

Курсовая работа должна быть выполнена на компьютере на листах формата А4 (210 х 297 мм), подшитых в скоросшиватель.

Обязательным требованием к построению курсовой работы является деление ее на следующие структурные части:

- Введение;
- Теоретическая часть (Глава 1);
- Аналитическая часть (Глава 2);
- Проектная часть (Глава 3);
- Заключение;
- Библиографический список;
- приложение.

Доля указанных разделов в объеме курсовой работы должна быть примерно следующей: введение – 2 стр.; теоретическая часть – 8-10 стр.; аналитическая часть – 10 - 12 стр.; проектная часть – 8-10 стр.; заключение – 1-2 стр.; библиографический список – 1 стр.

- ***Титульный лист работы.***

Содержание курсовой работы определяется автором исходя из необходимости раскрытия темы и обеспечения целостности и законченности исследования. Оформляется как перечень пунктов курсовой работы – всех глав и подразделов с указанием номеров страниц. Нумерация страниц начинается с «Титульного листа», но на нем страница не проставляется. Название заголовков в Содержании должно точно соответствовать заголовкам в тексте.

Введение включает краткое обоснование выбранной темы и ее актуальности, указание значения предлагаемого кадрового нововведения для эффективного функционирования организации, дается краткая характеристика степени разработанности темы в отечественной и зарубежной литературе; определяется цель и формулируются задачи исследования, решение которых, по мнению автора, позволяет осуществить исследовательскую цель. Далее указываются объект, предмет и научная база исследования, методы научного исследования. практическая значимость работы.

Структура введения должна включать следующие элементы:

- актуальность темы исследования;
- оценку уровня разработки проблемы исследования;
- цель исследования;
- задачи исследования;
- объект и предмет исследования;
- научную базу исследования;
- методы научного исследования;
-практическая значимость.

Актуальность исследования чаще всего связывают с необходимостью и потребностью изучения выбранной темы в интересах науки в целом и практики, а также с

особенностями этапа, проблем и уровня развития объекта и предмета исследования, характерными для конкретного географического места или предприятия (организации).

Описание состояния разработки темы включает определение наиболее значимых для исследования источников литературы как отечественной, так и зарубежной, а также научных идей и подходов, используемых автором для достижения поставленной цели исследования. Здесь рекомендуется указать фамилии ученых, являющихся ведущими в выбранной области научного исследования (по числу публикаций, ссылок на них в источниках и т.п.).

Цель курсовой работы, как правило, обусловлена теми предполагаемыми конкретными результатами, к которым оно должно привести. Поэтому при формулировке цели необходимо прежде всего учитывать предмет и основную концепцию (идею) исследования, то есть то, что планируется получить в процессе его проведения.

Задачи работы разрабатываются в соответствии с поставленной целью и представляют собой основные направления ее реализации в рамках исследования. Количество задач определяется автором самостоятельно, в соответствии с структурой содержании. Задачи должны иметь конкретную формулировку и соответствовать логике осуществления научного исследования, а именно: от общего - к частному и от теории - к практике.

При выборе и формулировке задач работы необходимо обеспечить их взаимосвязь и взаимодополнение. Важно обратить внимание на максимальное соответствие формулировок глав и параграфов работ их задачам.

Объект и предмет в любом научном исследовании соотносятся как общее (объект) и частное (предмет). Объект исследования - это процесс или явление, избранное для изучения в курсовой работе, а предмет - это какой-либо аспект (сторона) объекта и он определяется темой курсового исследования.

В формулировке объекта исследования должен содержаться ответ на вопрос о том, какой социально-экономический процесс или какая экономическая (социально-экономическая) система и на каком уровне исследуется.

Содержание предмета исследования отвечает на вопрос, какой аспект (проблема) в развитии объекта выбирается автором для исследования в рамках курсовой работы.

Теоретическая часть должна содержать изложение основных теоретических и методических положений по теме курсовой работы, освоенных в результате работы студента над литературными источниками. Необходимо показать знание рекомендованных научно-исследовательских и учебно-методических публикаций, умение критически подходить к рассмотрению проблем, связанных с процессами разработки и внедрения кадровых нововведений в организации, воспринимать отечественный и зарубежный опыт, отвечающий целям и задачам курсовой работы. Важно продемонстрировать навыки обобщения и систематизации полученных знаний, их приложения к разработке конкретного кадрового нововведения в организации.

В данном разделе в соответствии с выбранным нововведением рекомендуется:

1. Указать, какие нововведения в этой области существуют в отечественной и зарубежной практике, дать их характеристику и показать степень их проработанности в литературных источниках, что в итоге должно выразиться в перечне литературы, приведенном в конце курсовой работы.
2. На основе изучения литературы выбрать кадровое новшество, которое предполагается взять за основу для разработки нововведения.
3. Опираясь на положения теории инноватики и инновационного менеджмента описать эволюцию разрабатываемого кадрового нововведения по стадиям инновационного процесса – от момента зарождения идеи, до практической реализации.

Теоретическая часть должна быть разбита на параграфы. Количество параграфов определяется логикой изложения. Следует учитывать, что страничный объем одного параграфа не должен быть меньше 3 страниц. Рекомендуемое число параграфов 2-3.

Аналитическая часть начинается с описания нововведения в соответствии с классификацией (табл. 1).

Таблица 1

Классификация нововведений

Признаки разделения на группы	**Значения признаков, позволяющие определить нововведение и инновационный процесс**						
1. Жизненный цикл организации-инноватора	1.1. Создание	1.2. Становление	1.3. Зрелость	1.4 . Перестройка	1.5. Упадок		
2. Причина нововведения	2.1. Развитие науки и техники		2.2. Внутренние потребности		2.3. Потребности рынка		
3. Сфера нововведения	3.1. Система управления персоналом в целом	3.2. Подсистема линейного руководства	3.3. Функциональная подсистема системы управления персоналом	3.4. Технология управления персоналом	3.5. Технология управления развитием персонала	3.6. Технология управления поведением персонала	3.7. Отдельные процедуры управления персоналом
4. Источник нововведения	4.1. Новая идея		4.2. Новая концепция		4.3. Новое решение		4.4. Новый метод
5. Тип новатора (создатель новшества)	5.1. Законодатель	5.2. Научная организация (вуз, НИИ, консалтинговая фирма)	5.3. Практическая организация (рекрутинговое или кадровое агентство, служба занятости)		5.4. Клиенты и их организации		5.5. Подразделения и отдельные сотрудники самой организации
6. Степень радикальности нововведения	6.1. Абсолютная (пионерное, базовое нововведение)		6.2. Относительная (новая разработка, изобретение)		6.3. Частная (модификация, усовершенствование)		
7. На кого направлено нововведение	7.1. Персонал организации в целом		7.2. Отдельные категории персонала		7.3. Отдельные коллективы		7.4. Отдельные сотрудники
8. Глубина преобразований	8.1. Системные (система управления		8.2. Комплексные (отдельная подсистема)		8.3. Элементные, локальные (отдельные элементы		

организации для осуществления нововведения	персоналом в целом)				подсистем)	
9. Уровень инноватора	9.1.Отдельное подразделение организации-инноватора		9.2. Организация – инноватор в целом	9.3. Группа организаций, корпорация, концерн	9.4. Отрасль, группа отраслей	
10. Тип инновации	10.1. Новый регламент	10.2. Новая технология	10.3. Новая структура	10.4. Новая методика	10.5. Новая процедура	10.6. Новая услуга
11. Длительность инновационного процесса	11.1. Оперативный (до 6 месяцев)		11.2. Краткосрочный (до 1 года)	11.3. Среднесрочный (2-3 года)	11.4. Долгосрочный (более 3 лет)	
12. Потенциал (масштаб распространения) инновации	12.1. Единичная реализация (собственное использование)		12.2. Ограниченная реализация (диффузия)		12.3. Широкая диффузия	

На этой основе выбирается организационная форма для разработки и внедрения нововведения:

- для курсовых работ по темам № 1-13, 18-22 – конкретные производственные или иные организации, выбранные студентами на основе имеющейся о них информации либо места прохождения производственной практики, либо и (или) смоделированные;

- для курсовых работ по темам № 14, 15, 16, 17, – конкретные подразделения организаций, информация о которых содержится в типовых положениях об отделах и службах, квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих.

Далее необходимо:

представить оргструктуру выбранной организации или подразделения;

- разработать схему процесса выполнения функции или нескольких функций управления персоналом, которые планируется изменить;
- разработать схему функциональных взаимосвязей (функционального разделения труда) при выполнении этой функции (функций), оперограмму ее выполнения;
- разработать таблицу, в которой отразить структуру текущих затрат на выполнение функций управления, а также необходимые целевые показатели деятельности организации (подразделения) до нововведения (при необходимости, согласно темы).

Затем необходимо проанализировать или *смоделировать возможности и угрозы внешнего окружения, а также сильные и слабые стороны организации (подразделения) с точки зрения разрабатываемого кадрового нововведения*.

Завершается аналитическая часть *оценкой рисков*, которые могут возникнуть в процессе организации и внедрения кадрового нововведения. Оценка рисков проводится по шагам, результаты оценки записываются в табл. 2.

Содержание оценки рисков по шагам.

1. В графу 2 табл. 3 записываются формулировки рисков по стадиям организации и внедрения нововведения.
2. Каждому риску присваивается балльная оценка в соответствии с вероятностью его наступления (графа 3):

- 0 – несущественный риск
- 25 – существует малая вероятность риска
- 50 – вероятность наступления или не наступления риска одинакова
- 75 – вероятность риска велика
- 100 – риск реализуется наверняка

3. В зависимости от степени влияния на результат каждому риску ставится приоритет (графа 4):

- 1 – наступление рисковой ситуации приведет к невозможности нововведения (недопустимый риск);
- 2 – наступление рисковой ситуации приведет к ухудшению финансового положения организации (высокий риск);
- 3 – убытки от возникновения рисковой ситуации могут быть покрыты прибылью от других областей (умеренный риск);
- 4 – наступление рисковой ситуации не приводит к существенному ухудшению финансового положения организации (допустимый риск).

4. В соответствии с присвоенными приоритетами каждому риску ставится вес (графа 5):

- Приоритет 1 – 0.1
- Приоритет 2 – 0.075
- Приоритет 3 – 0.05
- Приоритет 4 – 0.01

5. Рассчитывается общая оценка каждого риска (графа 6):

- Значение графы 3 × значение графы 5.

6. Рассчитывается оценка риска по этапам (разработка, организация, внедрение) как сумма рисков графы 6.
7. Рассчитывается общая оценка риска за нововведение как сумма оценок рисков по этапам.

Таблица 2

Перечень и результаты оценки рисков

№ п.п.	Название рисков	Балльная оценка рисков	Приоритет риска	Вес риска	Общая оценка риска
1	2	3	4	5	6
	….	…	…	…	…
Итого за этап разработки					
2	…	…	…	…	…
	Итого за этап организации				
3	…	…	…	…	…
	Итого за этап внедрения				
Общая оценка риска по нововведению					

Полученную оценку риска необходимо пояснить и на ее основании сделать вывод о целесообразности разработки проекта.

Проектная часть предназначена для разработки автором курсовой работы конкретных мероприятий по совершенствованию разработки и организации внедрения кадрового нововведения. В этих целях студент опирается на положения теоретической части проекта, использует выводы, сформулированные в аналитической части, приводит дополнительные аргументы, подкрепляя их расчетами экономической и социальной эффективности предлагаемого варианта, а также иллюстративным материалом – рисунками, таблицами и т.п.

Проектную часть рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Разработать усовершенствованную схему процесса выполнения функции или нескольких функций управления персоналом, либо схему функциональных взаимосвязей (функционального разделения труда) или оперограмму ее выполнения и т.п.

2. Определить мероприятия по разработке и внедрению нововведения, ответственных исполнителей, источники информации, ресурсы, сроки выполнения работ по каждому мероприятию, результаты по каждому мероприятию. Все эти вопросы следует отразить в продуктово-тематическом плане нововведения (табл. 3).

Таблица 3

Форма продуктово - тематического плана нововведения

№ п.п.	Содержание работ, результат и форма его представления	Срок вы-пол-не-ния	Ответственные исполнители	Источники информации и ресурсы
1	2	3	4	5
1.1. 1.2. 1.3. 1.4.	Определение потребности в нововведении Сбор информации о нововведениях Предварительный отбор нововведений Принятие решения о нововведении	1 мес. 1 мес. 1 мес. 3 дня	Руководитель организации Служба управления персоналом Рук-ль организации Заинтересован-ные подразде-ления и должностные лица	Отчеты Выставки, СМИ и т.п. Средства обработки данных --
2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5.	Определение уровня восприимчивости организации (подразделения) к нововведению Разработка оргструктуры для работы в условиях нововведения Разработка рабочей нормативно-методической документации для работы в условиях нововведения Разработка системы мотивации работников	3 мес. 1 мес. 2 мес. 3 мес. 6 мес.	Служба управления персоналом, руководители подразделений, кадровое агентство -/- -/- -/- -/-	Услуги кадровых агентств Оргтехника, расходные материалы -/- -/- -/-

	Проведение эксперимента по внедрению нововведения			
3.1. 3.2. 3.3.	Разработка и утверждение документации, регламентирующей кадровую работу в условиях нововведения Перевод организации на работу в новых условиях Оформление результатов нововведения для защиты авторских прав и возможного трансферта	1 мес. 1. мес. 2 мес.	-/- -/- -/-	-/- -/- -/-

3. Разработать схему новой оргструктуры организации (подразделения), если это обусловлено нововведением.

4. Разработать таблицу, в которой отразить текущие и единовременные затраты на выполнение функций управления, а также целевые показатели деятельности организации (подразделения), которые планируется получить в результате нововведения.

5. Разработать и обосновать перечень вновь вводимых документов и их форм, которые регламентируют работу подразделения или отдельных должностных лиц в условиях нововведения (например, положение о проведении кадровых мероприятий, положение подразделении, должностную инструкцию, личностную спецификацию и т.д.).

6. Выработать конкретные предложения по стимулированию персонала в процессе разработки, внедрения и последующего использования нововведения в кадровой работе организации.

Проектная часть завершается социально-экономическим обоснованием проектных предложений.

Внимание! *В работе необходимо не только предложить решение управленческой проблемы, но и оценить его социально-экономический эффект. При этом проведение полномасштабной оценки экономического эффекта работой такого уровня не предусматривается, однако автор должен суметь однозначно сформулировать: каким образом может быть достигнут экономический эффект, и как его можно оценить (к примеру, можно использовать экспертные оценки, нормативно-затратный подход).*

Т.о. эффективность процесса разработки и внедрения нововведения в кадровой работе может быть оценена с различных позиций.

При оценке социальной эффективности следует учитывать следующие факторы:

- изменение условий труда;
- изменение количества рабочих мест;
- изменение структуры персонала;
- изменение активности персонала;

- изменение положения организации на рынке;
- изменение статуса и имиджа организации;
- изменение уровня текучести кадров;
- изменение качества продукции;
- предотвращенный ущерб, наносимый здоровью неблагоприятными условиями труда и др.

Экономическую эффективность от кадровых нововведений целесообразно оценивать по следующим показателям:

- повышение производительности труда (повышение выработки);
- прибыли на 1 работника;
- рентабельность персонала;
- коэффициент опережения и др., согласно конкретного кадрового нововведения.

Заключение *работы* должно содержать основные выводы и результаты по решению поставленных в них задач. Прежде всего представляются выводы по теоретическим основам исследования; далее излагаются результаты аналитической части; в кратком виде отражает результаты, полученные в проектной части, подводит общий итог выполнения задания на курсовую работу.

Библиографический список представляет собой перечень учебников, учебных пособий, монографий и статей в периодических изданиях, теоретическое и фактическое содержание которых нашло применение при раскрытии выбранной темы и разработке проектных предложений.

Подбирая специальную литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать дату ее издания. В первую очередь следует обратить внимание на литературу последних лет.

Приложение – это вспомогательные иллюстративные материалы, дополняющие основное содержание работы (исходные данные к проекту, графический материал, нормативные акты, форм документов или их копий. статистические данные, авторские расчеты).

Оформление результатов курсовой работы

Курсовая работа оформляется в виде пояснительной записки, которая наряду с текстом включает графический, табличный и другой иллюстративный материал.

Курсовая работа оформляется в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового редактора и отпечатанного на листах формата А 4 с одной стороны. Объём курсовой работы (без приложений) составляет 25-3щ страниц. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Поля страницы должны иметь следующие размеры: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм. Стиль оформления основного текста должен соответствовать следующим установкам: шрифт –«Times New Roman», кегль 14 (для сносок 12 кегль).; межстрочный интервал – 1,5; интервал между словами – 1 знак; абзацный отступ – 1,25; выравнивание текста по ширине; перенос автоматический. Сокращение слов, кроме общепринятых, не допускаются.

Названия глав печатаются симметрично, по центру, заглавными (прописными) буквами. Названия подразделов (параграфов) печатаются с абзаца строчными буквами.

На включаемые в курсовую работу графический материал и перечень используемой литературы обязательно должны быть ссылки в текстовой части.

Все таблицы и рисунки должны иметь сквозную нумерацию и свое название. Номер и название таблицы дается над ней, номер и название рисунка – под ним. Рисунками считаются схемы, диаграммы, формы документов и т.п.

В перечне используемой литературы по каждому литературному источнику указывается: его автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место и наименование издательства (для учебников, учебных пособий, монографий и брошюр),

год издания; для журнальных статей указывается название журнала, год выпуска и номер, а также страницы статьи, используемой в работе. По сборникам трудов (статей) указывается автор статьи, ее название и далее название сборника трудов (статей) и его выходные данные.

Все страницы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается с титульного листа. Номер на титульном листе не проставляется, но в общую нумерацию страниц включается Номер страницы проставляется внизу в середине листа без точки в конце.

Обязательны в пояснительной записке библиографические ссылки на источники цитат и заимствований из научных трудов, учебно-методической литературы, официальных публикаций.

Библиографический список. Оформляется в алфавитном порядке. Выходные данные учебников, научных статей, режимы доступа к электронным ресурсам следует указывать в соответствии с требованиями по оформлению письменных работ выполняемых студентами Балаковского филиала РАНХиГС.

Рекомендуемое количество источников для курсовой работы не менее 15.

Приложения должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами. Каждое из них обозначается словом "Приложение". При этом указывается его порядковый номер, ему дается тематический заголовок, отражающий содержание данного приложения.

Общие критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа оценивается «зачтено», если:

1. Работа выполнена в срок, в оформлении, структуре и стиле работы нет грубых ошибок.

2. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют все необходимые структурные части – введение, теоретическая часть, аналитическая и проектная, заключение и приложения. Тема работы в целом раскрыта.

3. При написании и защите работы была продемонстрирована способность представлять и защищать самостоятельно разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации.

4. Использованы основная литература и источники по теме работы. Работа может иметь некоторые недостатки в проведенном теоретическом исследовании, прежде всего в изучении источников, а также некоторые недостатки в аналитической и проектной части.

5. Оформление работы соответствует требованиям нормоконтроля.

Курсовая работа не может быть оценена положительно, если:

1. Какая-либо ее часть, не говоря уже о всем тексте работы, является плагиатом, скомпилирована из фрагментов работ других авторов и носит несамостоятельный характер. Использование текстов, взятых на специальных сайтах сети Интернет, в качестве якобы «своей» работы также является плагиатом.

2. Содержание контрольная работы не соответствует ее теме.

3. При написании и защите работы не была продемонстрирована способность представлять и защищать самостоятельно разработанный инновационный проект по управлению персоналом, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации.

4. При написании работы не были использованы источники и литература.

5. Оформление работы не соответствует требованиям нормоконтроля.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 191 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13908-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496711 .

2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник / А. П. Панфилова [и др.] ; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496616.

3. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489019.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Ю. М. Беляев. - М.: Дашков и К,. 2020. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10489

2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00650-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490237.

3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489387.

4. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. - М.: Дашков и К, 2020. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24784

5. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров/ Е.И.Данилина, Д.В. Горелов, Я.И.Маликова.- М.: Дашков и К, 2020. - Режим доступа: https://znanium.com/read?id=358160

6. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8710-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488798).

7. Мальцева, С. В. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С. В. Мальцева ; ответственный редактор С. В. Мальцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 527 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15607-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/509174).

8. Приоритеты современной инновационно-кадровой политики // И.А. Болиева, И.Н. Сурхаева //Экономические науки, 2017, -Текст : электронный // Режим доступа6 https://cyberleninka.ru/article/n/prioritety-sovremennoy-innovatsionno-kadrovoy-politiki

9. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство

Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489578.

10. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 326 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00347-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489019.

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 18.02.2022)

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001. № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) – Текст : электронный // Справочно-правовая система Гарант : [сайт]. – UR : [сайт] : - URL : http://tkodeksrf.ru/(дата обращения 4.04.2022)

3. Производительность труда. Национальный проект Текст : электронный // Главная : : [сайт]. - URL : https://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/national-project/about_project/

4. О науке и государственной научно-технической политике: Федеральный закон РФ от 23.08.1996 № 127-ФЗ.

5. О науке и государственной научно-технической политике Федеральный закон РФ от 23.08.1996 № 127-ФЗ (с изменениями на 16 апреля 2022 года) // Электронный фонд актуальных правовых и нормативно-технических документов [сайт]. Электронный ресурс - Режим доступа https://docs.cntd.ru/document/902833

6. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года Распоряжение от 08.12 2011 года № 2227-Р.//Электронный ресурс - Режми доступа http://government.ru/docs/9282/

7. Национальные проекты в новой стратегии инновационного развития России. Новая стратегия инновационного развития России на период до 2024 года//Электронный ресурс - Режим доступа http://sec.chgik.ru/1953-2/

5. Инновационная политика. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2024 года (разработан Минэкономразвития России) //Электронный ресурс - Режим доступа https://sudact.ru/law/prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiia-rossiiskoi-federatsii-na-period/prilozhenie-1/innovatsionnaia-politika/

6 Единый план по достижению национальных целей развития РФ на период до 2024 года и на плановый ПЕРИОД ДО 2030 ГОДА //Электронный ресурс - Режим доступа https://www.economy.gov.ru/material/file/ffccd6ed40dbd803eedd11bc8c9f7571/Plan_po_dostizheniyu_nacionalnyh_celey_razvitiya_do_2024g.pdf

7. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

6.4 Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru

Российское образование. Федеральный портал. - http://edu.ru/

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» - http://ecsocman.hse.ru

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
Актион/студенты -https://student.action.group/

6.5. Иные источники

Журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий».
Журнал «Директор по персоналу»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023 г.
№ 01

.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.17 Организация построения профессиональной карьеры

(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом

(направленность (профиль)

Бакалавр

(квалификация)

Заочная

(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Чугунова О.А.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

директор по региональному развитию ООО «Портмей» Дорожкин А.В.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Дорожкина Е.Г.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой

экономики и менеджмента канд. экон. наук Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

(

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….…….. 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО……...……. 6
3. Содержание и структура дисциплины ……..……..... 7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 30
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 35

   6.1. Основная литература……..……...……...…… 35

   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 35

   6.3. Нормативные правовые документы…….…….…….…….. 37

   6.4. Интернет-ресурсы…….....…….. 37

   6.5. Иные источники…….…….....…….. 38
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 38

1. **Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

1.1. **Дисциплина обеспечивает овладение следующими компетенциями**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс -3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс- 3.5	способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры; способность анализировать процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала;

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

Анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению Выполнение требований по хранению информации о результатах обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала	ПКс -3.5	на уровне знаний: порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с системой обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала Порядок оформления документов, предоставляемых в государственные органы и иные организации Основы документооборота и документационного обеспечения Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности) Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
		на уровне умений: оформлять документы по вопросам проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, предоставляемые в государственные органы, профессиональные союзы и другие представительные органы работников Обеспечивать документационное сопровождение обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала Анализировать правила, процедуры и порядки проведения обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными актами организации

		на уровне навыков: анализ процессов, правил и порядков организации при проведении мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Документационное оформление результатов мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Подготовка индивидуальных предложений на основе результатов проведения мероприятий по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Подготовка предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала Сопровождение договоров по оказанию консультационных, информационных услуг, необходимых для проведения обучения, адаптации и стажировок, развития и построения профессиональной карьеры персонала, включая предварительные процедуры по их заключению Выполнение требований по хранению информации о результатах обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 5 з.е. (180 часов - в академических часах / 135 час - в астрономических часах).

По заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 45 в астрономических часах – 33,75, на самостоятельную работу в академических часах - 135; в астрономических часах– 101,25.

По очно-заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 84 в астрономических часах – 63, на самостоятельную работу в академических часах - 96; в астрономических часах– 72.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.17 Организация построения профессиональной карьеры** относится к части, формируемой участниками образовательных отношений ОП ВО.

Дисциплина **Б1.В.17 Организация построения профессиональной карьеры** изучается **на заочной и очно-заочной форме обучения** - на 4 курсе, 7 семестре.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем

теоретических знаний в области экономических и управленческих дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Психология труда, Организация работы службы управления персоналом, Маркетинг персонала, Управление человеческими ресурсами.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен, контрольная работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
	Очно-Заочная форма обучения							
1	Понятие, цели, виды и стадии карьеры	25	2		2	2	19	ЛД, О, З, Д
2	Организация профессионально-квалификационного продвижения персонала и планирование его профессиональной карьеры	29	4		4	2	19	О, З, Д
3	Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала	29	4		4	2	19	О, З
4	Индивидуальное профессиональное развитие работников организации	29	4		4	2	19	О, З, Д
5	Технологии планирования карьеры	30	4		4	2	20	О, З
	Консультация	**2**				**2**		
	Промежуточная аттестация	**36**				**36**		**Экзамен, контрольная работа**

№ п/п	Наименование разделов, тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	К		
	Всего в академических часах	**180**	**18**		**18**	**48**	**96**	
	Всего в астрономических часах	**135**	**13,5**		**13,5**	**36**	**72**	

	Заочная форма обучения							
1	Понятие, цели, виды и стадии карьеры	30	4		4	3	27	ЛД, О, З, Д
2	Организация профессионально-квалификационного продвижения персонала и планирование его профессиональной карьеры	38				3	27	О, З, Д
3	Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала	32			2	3	27	О, З
4	Индивидуальное профессиональное развитие работников организации	33				2	27	О, З, Д
5	Технологии планирования карьеры	36	2			3	27	О, З
	Консультация	**2**				**2**		
	Промежуточная аттестация	**9**				**9**		**Экзамен, контрольная работа**
	Всего в академических часах	**180**	**10**		**10**	**25**	**135**	
	Всего в астрономических часах	**135**	**7,5**		**7,5**	**18, 75**	**10 1,**	

							25	

Примечание:
** формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад, сообщение, презентация (Д), задание в рамках темы, решение практико-ориентированных задач (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Понятие, цели, виды и стадии карьеры

Рассмотреть с разных позиции понятие карьеры. Понятие карьеры. Критерии и факторы карьерного успеха. Типология (виды) и конфигурации карьеры. Основные модели и стратегии карьеры. Стадии (этапы) карьеры Типы карьер. Классификация типов карьер по различным основаниям: по сферам деятельности (образовательная, политическая, научная), по направленности (горизонтальная, вертикальная, центростремительная), по характеру динамики: стабильная, обычная, нестабильная, карьера со множественными пробами, по характеру продвижения: профессиональная карьера и служебная карьера. Стадии карьеры. Подходы к определению этапов развития карьеры. Подходы, основывающиеся на линейно-последовательном продвижении: А.Кудашев, А.Кибанов, Д.Сьюпер и др. Подходы, основывающиеся на поливариативной карьере: С.Паркинсон и др. Модели и стратегии карьеры. Понятие «модель карьеры».

Тема 2. Организация профессионально-квалификационного продвижения персонала и планирование его профессиональной карьеры

Представления об основных категориях управления карьерой персонала. Сформировать навыки планирования профессиональной и служебной карьеры сотрудников. Овладеть необходимым объемом знаний и навыков в области технологий развития карьеры сотрудников организации. Система управления карьерой персонала. Планирование карьеры персонала. Развитие карьеры персонала в организации.

Тема 3. Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала

Кадровый резерв; цель, задачи и алгоритм работы. Виды кадрового резерва. Особенности работы с резервом на выдвижение. Особенности работы с резервом руководителей. Задачи формирования кадрового резерва: снижение текучести кадров (точнее текучести наиболее ценных сотрудников); создание подготовленного к управлению в новых условиях состава; своевременное замещение вакантных должностей; обеспечение непрерывности и преемственности управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать задачи и функции; сокращение периода адаптации сотрудников, вновь назначенных на более высокие должности; планирование карьеры персонала; снижение рисков при назначениях сотрудников на руководящие должности; стимулирование карьерного роста и обучение персонала.

Тема 4. Индивидуальное профессиональное развитие работников организации

Объективные и субъективные критерии успешности карьеры. «Нормы» и «отклонения» в развитии карьерного процесса. Профилактика отклонений в карьерном процессе. Управленческое воздействие на карьерный процесс: регуляторное, реадаптационное, антикризисное, реконструктивное. Факторы, влияющие на успешность индивидуальной карьеры.

Планирование карьеры как постановка карьерных целей и определение способов их реализации. Развитие карьеры как личностный рост. Признаки профессиональной компетентности: обладание специфическими способностями, включающими в себя

личностные черты и характеристики поведения, значимые для данной деятельности; способность получать высокие результаты в определенной деятельности; наличие не только знаний, но и умений применять эти знания на практике; повышаемость компетентности в процессе обучения и практики; многокомпонентность психологической компетентности. Ключевые, базовые и специальные компетенции. Ориентация развития карьеры на повышение уровня всех видов компетенций. Карьерная среда и карьерное пространство. Диагностика типологических свойств личности, определяющих предрасположенность к разным видам профессиональной деятельности; карьерных ориентаций; структуры мотивационно-потребностной сферы личности; организаторских и коммуникативных качеств. Тестовые методики изучения карьеры («Якоря карьеры», Э.Шейна, диагностика внутриличностного конфликта по Е.Б.Фантеловой). Опросные методики исследования карьерного поведения (опросник «Мотивация к карьере», Е.А.Могилѐвкина). Проективные техники в изучении карьеры (методика «Круги и линии» Е.А.Могилевкина и др.).

Тема 5. Технологии планирования карьеры

Технологии, используемые при планировании карьеры: технологии эффективной самопрезентации (портфолио карьерного продвижения); технологии определения оптимального карьерного пути (карьеро-граммы, карты карьеры); технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры («Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития», технологии разработки плана карьеры (А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резника, Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфино и др.).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Организация построения профессиональной карьеры» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических и лабораторных занятий: устный опрос, доклады / сообщения, задание в рамках темы / выполнение практико-ориентированных заданий, тестирование;
- при проверке самостоятельной работы студента: опрос, доклады / рефераты, выполнение задания в рамках темы / практико-ориентированных заданий, тестирование;

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме.

Методы (средства) проведения экзамена:

каждый билет включает 2 задания: вопросы к собеседованию и практико-ориентированное задание.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1. Понятие, цели, виды и стадии карьеры
Вопросы для лекции-дискуссии

1. Как вы можете пояснить что должна сделать организация для планирования карьеры отдельных категорий работников?

2.Кто должен планировать карьеру на предприятии?

Вопросы к опросу

1.Что такое карьера?

2.Каковы цели карьеры?

3.Для каких категорий сотрудников планирование карьеры – является первостепенным.

4.Раскройте понятие профессиональной карьеры? Поясните?

Практико-ориентированные задания к теме 1

Задание 1. Карьера «от развития объекта» характеризуется тем, что работник в значительной степени сам формирует свою карьеру. В соответствии с таблицей дать характеристику этапам карьеры и привести примеры.

Этап карьеры	**Возраст, лет**	**Краткая характеристика**	**Особенности мотивации**
Предварительный	До 25 лет	Учеба, подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание независимость
Продвижение	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Социальное признание, самореализация
Сохранение	До 60 лет	Пик квалификации, обучение молодежи	Рост самоуважения, уважение
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Задание 2. На основании представленной информации охарактеризовать основные типы карьеры и привести примеры.

Вертикальная карьера характеризуется подъемом на более высокую ступень структурной иерархии, что означает повышение в должности и рост заработной платы.

Горизонтальная карьера предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

Ступенчатая карьера - это тип карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтального и вертикального типа. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным.

Центростремительная карьера проявляется менее очевидно. Она характеризуется продвижением к ядру организации, центру управления, более глубоким включением в процессы принятия решений.

Специалисты по управлению персоналом выделяют и другие типы карьеры. Например, в зависимости от степени и характера влияния организационных процессов на карьерное продвижение выделяют: ситуационную карьеру, системную карьеру и карьеру «от развития объекта».

Ситуационная карьера формируется в силу действия ситуационных факторов, без использования механизмов планирования карьеры.

Системная карьера считается признаком современного уровня кадрового менеджмента. Ее главные признаки: создание организационных предпосылок для планирования карьеры; исключение случайных факторов в формировании карьеры работников; формирование политики управления карьерой; обучение специалистов служб персонала современным методам карьерного менеджмента.

Темы докладов:

1. Подходы к определению этапов развития карьеры.
2. Подходы, основывающиеся на линейно-последовательном продвижении: А.Кудашев, А.Кибанов, Д.Сьюпер и др.
3. Подходы, основывающиеся на поливариативной карьере: С.Паркинсон и др.
4. Модели и стратегии карьеры.
5. Понятие «модель карьеры».

Типовые оценочные материалы по теме 2. Организация профессионально-квалификационного продвижения персонала и планирование его профессиональной карьеры

Вопросы к опросу

1. Что такое планирование карьеры? Как осуществляется планирование карьеры в вашей организации?
2. Каковы задачи планирования карьеры для индивида, кадровой службы и руководителя?
3. Что такое управление карьерой?
4. Кто является субъектом управления карьерой? Что такое «модель партнерства» и как она реализуется в отношении управления карьерой?
5. Что такое карьерная среда и карьерное пространство? Охарактеризуйте карьерную среду и карьерное пространство вашей организации. Каковы основные направления их развития?
6. Что такое непрерывное опережающее образование? Какие образовательные задачи актуальны на разных этапах карьеры?
7. Что такое ротация кадров? Какие виды ротации применяются в вашей организации? Какие виды ротации вы рекомендовали бы ввести?
8. Поясните основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования.
9. Что такое карьерная линия и как она зависит от должности и квалификации сотрудника.
10. Отработка умений выстраивания карьерограммы как технологии управления карьерой персонала и собственной карьерой.

Практико-ориентированные задания к теме 2

Задание 1. Проанализируйте систему управления карьерой в вашей организации.

Разработайте проект плана развития карьеры персонала для вашей организации. Проанализируйте систему принятия решений о продвижении по службе в вашей организации. Разработайте рекомендации по ее совершенствованию.

Задание 2. Проанализируйте предложенные варианты процедуры продвижения персонала.

Задание 3. Предложить и обсудить ситуации поведения специалистов в процессе продвижения персонала.

Темы докладов:

1. Планирование трудового пути работника по А.В. Филлипову.
2. Планирование отдельных этапов карьеры по Г.В. Щекину

Типовые оценочные материалы по теме 3. Работа с кадровым резервом как элемент системы профессионального развития персонала

Вопросы к опросу

1. Что такое кадровый резерв, какие задачи он решает?
2. Что такое резерв на выдвижение, какие задачи он решает?
3. Что такое резерв руководителей, какие задачи он решает?
4. Кто и по каким критериям отбирается в кадровый резерв?
5. Какие виды служебно-квалификационного продвижения Вы знаете?
6. Какие направления работы с резервом руководителей Вы знаете?
7. Личностные характеристики и планирование карьеры.

Практико-ориентированные задания к теме 3

Задание 1. Выделите ключевые характеристики системы кадрового резерва. Определите влияние на содержание работы с кадровым резервом следующих факторов: направление бизнеса, структура, масштаб, сфера деятельности и цели организации, ее планы по развитию и расширению.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Индивидуальное профессиональное развитие работников организации

Вопросы к опросу

1. Личность, как субъект управления карьерой. Развитие карьеры на индивидуальном уровне.
2. Профессиональные кризисы и работа по поддержке развития карьеры.
3. Какие личностные факторы, с вашей точки зрения, следует учитывать при планировании карьеры руководителей и сотрудников в вашей организации?
4. Как могут соотноситься профессиональное, личностное и индивидуальное развитие человека?
5. Что такое кризис профессионального развития, какова его структура?
6. Что такое личностный компромисс, и какие противоречия в профессиональном развитии он снимает?
7. Как влияют на профессиональное развитие самооценка, локус контроля и уровень притязаний работника?

Практико-ориентированные задания к теме 4

Задание 1. Пользуясь методикой «Якоря карьеры» определите выраженность у вас различных карьерных ориентаций? Позволяет ли ваша профессиональная деятельность реализовать доминирующие ориентации?

Задание 2. Пользуясь методикой Дж. Голланда, определите свой тип личности? Проанализируйте соответствие сферы вашей профессиональной деятельности данному типу личности.

Задание 3. Определите свой индекс Майерс-Бриггс. Проанализируйте, в какой степени ваша работа позволяет реализовать доминирующие качества личности? Что нужно сделать для обеспечения более полной самореализации?

Задание 4. При помощи методики В. Э. Мильмана проанализируйте структуру вашей мотивационной сферы? Способствует ли ваша профессиональная деятельность удовлетворению значимых потребностей?

Темы докладов:

1. Проведение самообследования при помощи диагностических методик.
2. Диагностика типа личности по Дж. Голланду, Майерс-Бриггс.
3. Диагностика структуры трудовой мотивации по методике В. Э. Мильмана.
4. Диагностика организаторских и коммуникативных качеств по методике Л. П.Калининского.
5. Определение карьерных ориентаций по методике Э. Шейна.

Типовые оценочные материалы по теме 5. Технологии планирования карьеры

Вопросы к опросу

1. Технологии, используемые при планировании карьеры: технологии эффективной самопрезентации (портфолио карьерного продвижения);
2. Технологии, используемые при планировании карьеры: технологии определения оптимального карьерного пути (карьеро-граммы, карты карьеры);
3. Технологии, используемые при планировании карьеры: технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры («Сценарий анализа карьеры и разработки личного плана развития», технологии разработки плана карьеры (А. Я. Кибанова, В. Сандерса, С. Д. Резника, Г. Г. Зайцева, Н. Карр-Руфино и др.).

Практико-ориентированные задания к теме 5

Задание 1. .Разработайте для себя портфолио карьерного продвижения.

Задание **2**.Выполните задания, предусмотренные технологиями В. Сандерса, С. Д. Резника, Г. Г. Зайцева. Какая из них показалась вам более удобной и полезной? Почему?

Задание **3.**Осуществите для себя разработку краткосрочного, среднесрочного долгосрочного плана карьеры, пользуясь технологией Н. Карр-Руфино.

Тесты по дисциплине

1) Аттестация – это:

1.оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия служащего занимаемой должности.

2.комплексный диагностический метод, основанный на использовании различных методов оценки: тестирования, кейс-интервью, деловых и ролевых игр и др.

3. фаза профессионального продвижения, на которой происходит привыкание молодого специалиста к работе.

2) Базовые компетенции – это:

1.компетенции,отражающие специфику определенной профессиональной деятельности.

2.компетенции, отражающие общее разных видов деятельности.

3. компетенции, необходимые для любой профессиональной деятельности.

3)Карьера – это:

1.род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.

2. продвижение работника по служебной лестнице: изменение профессии, специальности, квалификации, статуса (должности), роли (обязанностей).

3. изменение преимущественно должностного статуса специалиста, его социальной роли.

4).....– это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации.

1.индивидуальный план карьеры
2. количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки.
3. карьерограмма

5)……–базовые социальные и смыслообразующие установки, отражающие значимость карьеры для индивида, а также предпочитаемый им тип карьеры.

1. карьерные ориентации

2. карьерное плато
3. ключевые компетенции

6)……–это совокупность субъективных факторов, определяющих карьерный процесс

1.карьерный потенциал личности
2.карьерный потолок
3. карьерные притязания

7) Найдите соответствие:

1.карьерный потолок
2.карьерный процесс
3.карьерная среда

А. достаточные условия для развития карьеры. Она включает целенаправленно созданные условия для карьерного продвижения персонала.
Б. движение субъекта трудовой деятельности в пространстве деловых, экономических, социальных и других отношений, в ходе которого происходит изменение его ролей и статусов, а также личностного карьерного потенциала.
В. наиболее высокая профессиональная позиция (должность), на которую может претендовать конкретный работник в данной организации.

8) Найдите соответствие:

1. Карьерный тупик
2.Конформность(конформизм)
3. Кризисные отклонения карьерного процесса

А. стойкий перерыв в карьерном продвижении с угрозой полной его остановки.
Б. податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.
В. профессиональная позиция, оказавшаяся недоступной в течение длительного времени (например, более высокая должность «занята» достаточно молодым и перспективным сотрудником).

9) Обогащение работы – это:

1.наделение работников большей ответственностью и предоставление им больших возможностей в принятии решений, касающихся планирования, распорядка их работы и контроля своей работы.
2.образование,нацеленное на подготовку к решению проблем последующих этапов карьеры.
3. процесс наполнения профессионального опыта человека новым содержанием (знаниями, умениями, навыками, компонентами психологического опыта), приобретаемыми в результате трудовой деятельности по мере должностного продвижения.

10) Профессиональная компетентность – это:

1.обладание специфическими способностями, включающими в себя личностные черты и характеристики поведения, значимые для данной деятельности; способность получать высокие результаты в определенной деятельности; наличие не только знаний, но и умений применять эти знания на практике.
2. постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии по мере постепенно накапливающегося профессионального опыта.

3. процесс наполнения профессионального опыта человека новым содержанием (знаниями, умения ми, навыками, компонентами психологического опыта), приобретаемыми в результате трудовой деятельности по мере должностного продвижения.

11) Профессиональное выгорание – это:

1.долговременная стрессовая реакция, или синдром, возникающий вследствие продолжительных профессиональных стрессов средней интенсивности.

2. профессионально нежелательные качества, порождаемые выполнением одной и той же профессиональной деятельности и затрудняющие взаимодействие человека в социуме.

3. стресс, возникающий вследствие негативного влияния на работника той организации, в которой он трудится.

12) Найдите соответствие:

1.Управление карьерой

2.Уровень притязаний

3.Механизм профессионально-должностного развития

А. согласованная совокупность средств и методов, обеспечивающих качественные изменения профессионального потенциала личности и адекватных ему способов его реализации как в интересах человека, так и органов власти.

Б. уровень трудности, достижение которого является общей целью серии будущих действий (идеальная цель); выбор субъектом цели очередного действия, формирующийся в результате переживания успеха или неуспеха ряда действий; желаемый уровень самооценки личности.

В. комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

13) Кризисные отклонения карьерного процесса–это:

1.стойкий перерыв в карьерном продвижении с угрозой полной его остановки.

2.склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности (поведения) внешним силам.

3. карьера, характеризующаяся продолжительным пребыванием в одной профессиональной позиции.

14) Карьерный процесс – это:

1. движение субъекта трудовой деятельности в пространстве деловых, экономических, социальных и других отношений, в ходе которого происходит изменение его ролей и статусов, а также личностного карьерного потенциала.

2. профессиональное продвижение, когда человек является опытным работником, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями.

3.количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки.

15) Найдите соответствие:

1.Карьерная среда

2.Карьерное пространство

3.Карьерный потенциал личности

А. совокупность субъективных факторов, определяющих карьерный процесс.

Б. необходимые условия для развития карьеры, связанные со спецификой деятельности организации и влияющие на возможности развития карьеры.

В. достаточные условия для развития карьеры.

Ключ: 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	1	1	1	1	1	1в 2б 3а	1в 2б 3а	1	1	1	1в 2б 3а	1	1	1в 2б 3а

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа

При оценке ответов на вопросы для учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована, допущены грубые ошибки

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме, либо если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в

работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, экзамену.

Оценка ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс -3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс -3.5	способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры; способность анализировать процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала; способность разрабатывать предложения по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (продвинутый уровень)).

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
ПКс -3.5	Владеет навыками формирования кадрового резерва, организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной	В полном объеме самостоятельно формирует кадровый резерв, организует мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры.	Устное собеседование Практическое задание / задачи

	карьеры. Владеет навыками анализа процессов, правил и порядка организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (продвинутый уровень)).	В полном объеме самостоятельно анализирует процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. В полном объеме самостоятельно разрабатывает предложения по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (продвинутый уровень)).	

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие «карьера» в узком и широком смысле, её типы.
2. Виды карьерного процесса: линейный и нелинейный; устойчивый /неустойчивый и прерывистый/непрерывный и др.
3. Этапы профессиональной карьеры.
4. Карьерный потенциал личности и его структура.
5. Понятия проект и проектирование. Этапы проектирования.
6. Цели и задачи управления карьерой.
7. Принципы карьерного продвижения персонала.
8. Принципы управления карьерой на индивидуальном уровне.
9. Синергетическая модель планирования карьеры К.Бернса и К.Магнусса.
10. Структура и содержание индивидуального плана карьеры.
11. Гендерные особенности карьеры.

12. «Нормы» и «отклонения» в развитии карьерного процесса. Профилактика отклонений в карьерном процессе.
13. Основные направления успешного планирования карьеры.
14. Мотивация карьерного роста.
15. Развитие карьеры как личностный рост.
16. Факторы, влияющие на готовность учителей к качественному улучшению своей профессиональной деятельности.
17. Признаки профессиональной компетентности.
18. Принципы и правила карьерной стратегии.
19. Ключевые, базовые и специальные компетенции.
20. Технологии эффективной самопрезентации (портфолио карьерного продвижения).
21. Технологии определения оптимального карьерного пути (карьерограммы, карты карьеры).
22. Технологии оптимизации постановки карьерных целей и процесса разработки планов карьеры.
23. Карьерная среда и карьерное пространство.
24. Диагностика и учёт психологических факторов при планировании карьеры.

Примеры задач для обсуждения

1. Различные подходы к определению феномена карьеры (как социальная модель продвижения по службе и карьера как история жизненного пути, пройденного индивидом). Сравнение понятий «профессиональное развитие», «карьера», «жизненный путь личности», «профессиональная идентичность». Выделение этапов карьеры и этапов жизненного пути.

2. Критерии успешности карьеры, виды деятельности для их достижения. Психологическое сопровождение построения карьеры на каждом этапе. Понятия «профессиональный успех» и «карьерный успех». Самоанализ роли и значения трудовой деятельности в жизни. Соотношение карьеры и трудовой деятельности.

3. Правила постановки карьерных целей. Алгоритм построения карьерного плана и мероприятий по планированию карьеры.

4. Самодиагностика по тестовым методикам изучения карьеры («Якоря карьеры», Шейна, диагностика внутриличностного конфликта по Е.Б. Фантеловой). Опросные методики исследования карьерного поведения (опросник «Мотивация к карьере»,Е.А. Могилѐвкина). Проективные техники в изучении карьеры (методика «Круги и линии» Е.А. Могилевкина и др.).

5. Карьерный самоменеджмент. Технология карьерного самоменеджмента. Обсуждение правил и афоризмов о жизни и карьере. Значимые карьерные события. Методика «Декларация жизненных целей».

6. Специфика деятельности для развития карьеры. Сравнительная характеристика понятий «профессия», «специальность», «специализация», «квалификация». Классификация профессий, должностей .

7. Виды профессиональной компетентности: специальная, социальная, личностная, индивидуальная. Подходы к определению структуры профессиональной компетентности и построению карьеры. Направления формирования и проявления профессионализма. Уровни педагогического мастерства: умелость, мастерство, творчество, новаторство.

Шкала оценивания

Индикаторы и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

	Индикаторы оценивания	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**

	Владеет навыками формирования кадрового резерва, организации мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры. Владеет навыками анализа процессов, правил и порядка организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (продвинутый уровень)).	В полном объеме самостоятельно формирует кадровый резерв, организует мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры. В полном объеме самостоятельно анализирует процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. В полном объеме самостоятельно разрабатывает предложения по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности *Достигнут высокий уровень формирования компетенции*	отлично
		В достаточном объеме продемонстрировано умение формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры. В достаточном объеме продемонстрировано умение самостоятельно анализирует процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. В достаточном объеме продемонстрировано умение самостоятельно разрабатывает предложения по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности *Достигнут высокий уровень формирования компетенции*	хорошо

		Продемонстрированы фрагментарные навыки формирования кадровый резерв, организации мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры. Продемонстрированы фрагментарные навыки самостоятельно анализирует процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Продемонстрированы фрагментарные навыки самостоятельно разрабатывает предложения по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала, с учетом специфики объекта производственной практики (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности *Достигнут пороговый уровень формирования компетенции*	удовлет.
		Не продемонстрировано умение внедрения самостоятельно формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры. Не продемонстрировано умение внедрения самостоятельно анализирует процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Не продемонстрировано умение внедрения самостоятельно самостоятельно разрабатывает предложения по совершенствованию систем обучения, адаптации и стажировки, развития и построения профессиональной карьеры персонала. Допускает грубые ошибки *Компетенции не сформированы*	неудовл

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Процедура проведения промежуточной аттестации.

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.
На экзамен в аудиторию заходит 6 человек.
На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

После изучения теоретических вопросов необходимо осуществить самопроверку знаний по тестовым заданиям

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в задании задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. При работе следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

При решении практического задания разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант).

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:
1) Вопросы к обсуждению.
2) Практико-ориентированное задание.

Пример типового билета для экзамена

БИЛЕТ № 1

Вопрос к обсуждению.
Объективные и субъективные критерии успешности карьеры.
Практико-ориентированное задание.
Проанализируйте систему управления карьерой в вашей организации.

Контрольная работа по дисциплине «Организация построения профессиональной карьеры » является частью учебного процесса, и выполнятся студентами на заочной форме обучения - **на 4 курсе в 7 семестре.**

Целью контрольной работы является углубление и закрепление теоретических знаний и практических навыков студентов: *способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры; способность анализировать процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построению профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала;*

1. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ

Контрольная работа состоит из двух частей (глав): двух теоретических вопросов и одного практического задания.

Первая часть (глава) включает два теоретических вопроса.

Вторая часть (глава) контрольной работы выполняется в виде разработки планов самооценки и личного развития (карьерограммы).

Задания необходимо выполнять в строгой последовательности, это облегчит работу преподавателя при проверке контрольной работы. Контрольная работа считается зачтенной в случае правильного выполнения и оформления всех заданий.

Работа оформляется в печатном виде на листах формата А4. Объем выполненной работы должен составлять 20-25 страниц.

Структура контрольной работы предусматривает:

- **Титульный лист**
- **Введение.** Во введении раскрывается актуальность и практическую значимость заданной темы; цель контрольной работы; основные задачи, которые студент собирается решить в процессе исследования.
- **Содержание**. Оформляется как перечень пунктов контрольной работы с указанием номеров страниц. Нумерация страниц начинается с «Титульного листа», но на нем страница не проставляется
  - **Основное содержание работы.** Текст печатается шрифтом Times New Roman кегль 14 интервал 1,5 выравнивание по ширине с переносом слов в тексте (для таблиц и сносок 12). *Наличие сносок обязательно. Рекомендуемое количество сносок для контрольной работы не менее 5.*
- Параметры страницы устанавливаются следующим образом: сверху и снизу – 20 мм, слева – 30 мм, справа – 10 мм. Номер станицы – внизу в центре.
- **Заключение** должно содержать краткие выводы (резюме) по результатам проведенного исследования в соответствии с темой курсовой работы согласно выполненных заданий.
- **Библиографический список**. Оформляется в алфавитном порядке. Выходные данные учебников, научных статей, режимы доступа к электронным ресурсам следует указывать в соответствии с требованиями по оформлению письменных работ выполняемых студентами Балаковского филиала РАНХиГС.

Рекомендуемое количество источников для контрольной работы не менее 10.

Оформление контрольной работы должно быть выполнено в соответствии с методическими указаниями по оформлению учебных текстовых работ, принятых в Балаковском филиале ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и

государственной службы при Президенте РФ».

СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАНИЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Глава 1. Теоретические основы организации построения профессиональной карьеры

Номер варианта 1-го и 2-го теоретических вопросов соответствует начальной букве фамилии студента

№ варианта	Начальная буква фамилии	№ варианта	Начальная буква фамилии
1	А, Н, Щ	6	Е, Т
2	Б, К	7	Ж, У
3	В, П, Ю	8	М, З, Ф
4	Г, Р, Я	9	О, Ш, Ц,
5	Д, И, Л,	10	С, Х, Э

Вариант 1

1. Задание. Общая характеристика этапов профподготовки, профадаптации, реализации личности в профессии.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки методов служебно-профессионального продвижения в организации.

Вариант 2

1. Задание. Роль наставничества в развитии карьеры персонала.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки работы с кадровым резервом в современной организации.

Вариант 3

1. Задание. Формирование и подготовка резерва кадров на замещение вакантных должностей.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки методов управления карьерой персонала организации.

Вариант 4

1. Задание. Процесс управления карьерой персонала в организации
2. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки служебно-профессионального продвижения персонала в современной организации.

Вариант 5

1. Задание. Оценка способностей и личных качеств.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки работы с кадровым резервом в современной организации.

Вариант 6

1. Задание. Этапы работы с кадровым резервом.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой отметьте преимущества и недостатки социализации, профориентации персонала и их роли в управлении профессиональной карьерой.

Вариант 7

1. Задание. Место, назначение и роль профориентации и профессионализации персонала в управлении профессиональной карьерой персонала.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой представьте преимущества и недостатки методов управления карьерой персонала организации.

Вариант 8

1. Задание. Основные движущие силы профессионального развития личности на различных этапах построения карьеры.

2. Задание. Сформулируйте требования к должности менеджера по персоналу, которые должны учитываться в процессе построения карьеры менеджера по персоналу в организации.

Вариант 9

1. Задание. Разработка и внедрение требований к должностям и их роль в планировании карьеры.
2. Задание. Сформулируйте принципы, на которых должно строиться внедрение требований к должности менеджера по персоналу в современной организации.

Вариант 10

1. Задание. Индивидуальный план карьеры.
2. Задание. Составьте таблицу, в которой отметьте преимущества и недостатки профессионализации персонала и ее роли в управлении профессиональной карьерой.

Глава 2. Самооценка и разработка плана личного развития

Задание 1. «Самооценка, как первая ступень в развитии карьеры»

1. **Пройдите тест «Якоря карьеры» Эдгара Шейна**. Прочитайте внимательно инструкцию.

Электронный ресурс: https://psytests.org/work/anchors-run.html

2. **С какими результатами я подошел к текущему периоду обучения**:

— анализ своих достижений за время обучения;
— анализ пробелов, которые нужно ликвидировать;
— оценка уровня развития компетенций, востребованных на рынке труда;

Проведите анализ профессиональных стандартов, в данном случае – согласно занимаемой вами должности/профессии, либо ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Специалиста по управлению персоналом Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «9» марта 2022 г. № 109н Электронный ресурс: profst_spec_po_upr_pers.pdf (znaniekmv.ru);

— соотнести уровень развития компетенций с требованиями работодателей;
— подготовить план развития компетенций, не удовлетворяющих требованиям работодателей.

Чтобы успешно выполнять поставленные задачи, HR-менеджер должен обладать **профессиональными и личностными компетенциями.**

⇒ **Профессиональные компетенции** — это совокупность знаний, умений, установок и форм поведения, которая формирует способность сотрудника выполнять в компании свою работу должным образом и на нужном уровне качества.

⇒ **Личностные компетенции** — качества человека, связанные с тем, как он строит отношения с другими людьми, как ставит перед собой и решает задачи, как использует информацию. Они значительно повышают шансы на успех.

Задание 2 . Эссе «О моей готовности к реальной практической деятельности» на 2-3 стр.:

— чему я научился за период обучения;
— основные достижения в учебной деятельности;
— основные компетенции, приобретенные в результате участия в общественной, научной деятельности и других сферах;
— опыт, полученный во время обучения (по специальности, не по специальности);
— мои сильные и слабые стороны;
— проблемы, с которыми я столкнулся при выходе на рынок труда;
— стратегия поиска работы;

— над чем мне нужно работать, чтобы добиться высоких успехов в профессиональной деятельности.

Задание 3 . Разработайте план личного развития.

В Задании 3 надо представить план личного развития в виде карьерограммы.

Пошаговый алгоритм составления карьерограммы:

Шаг 1. Составляем оптимальную схему движения работника по карьерной лестнице. Это может быть вертикальный рост и/или горизонтальное развитие.

На каждом этапе карьеры — свои требования к квалификации и свой уровень оплаты. Информацию о требованиях и оплате вносим в схему.

Указать временные рамки перемещения

Шаг 2. Составляем список требований для каждого этапа карьеры:

квалификация; компетенции; виды выполняемых работ.

Какие виды обучения надо пройти!!!!!

Шаг 3. Фиксируем обязательства, которые несет компания в отношении карьеры сотрудника.

Шаг 4. Указываем меры поощрения или наказания за достижение или не достижение сотрудником целей карьерограммы.

Примечание : если студент не работает, представить План личного развития.

Источники информации

1) **Карьерограмма менеджера по персоналу: пример содержания** - Электронный ресурс –Режим доступа:*https://www.hr-director.ru/article/67491-karerogramma-menedjera-po-personalu-19-m10*

2) **HR-менеджер: кто это и чем он занимается** - Электронный ресурс –Режим достуа: **https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10**

3) Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530926 (дата обращения: 15.06.2023).

Глава 5 Менеджер в системе управления, п.1.1 Профессиональные и личные качества менеджера

Общие критерии оценки контрольной работы

Контрольная работа не может быть оценена положительно, если:

1. Какая-либо ее часть, не говоря уже о всем тексте работы, является плагиатом, скомпилирована из фрагментов работ других авторов и носит несамостоятельный характер. Использование текстов, взятых на специальных сайтах сети Интернет, в качестве якобы «своей» работы также является плагиатом.

2. Содержание контрольная работы не соответствует ее теме.

3. При написании работы не была продемонстрирована:

- способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры;
- способность анализировать процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала;

4. При написании работы не были использованы источники и литература.

5. Оформление работы не соответствует требованиям нормоконтроля.

Контрольная работа оценивается «зачтено», если:

1. Работа выполнена в срок, в оформлении, структуре и стиле работы нет грубых ошибок.

2. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы. Тема работы в целом раскрыта.

3. При написании работы была продемонстрирована:

- способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, мероприятия по обучению, адаптации и стажировке персонала, применяя технологии и методы развития и построения профессиональной карьеры;
- способность анализировать процессы, правила и порядок организации при проведении мероприятий по развитию и построения профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировке персонала;

4. Использованы основная литература и источники по теме работы, однако работа имеет недостатки в проведенном исследовании, прежде всего в изучении источников.

5. Оформление работы соответствует требованиям нормоконтроль

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические работы) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям и лабораторным работам:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий*. Задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических, лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Выполнение самостоятельной работы

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают

трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Составление и решение ситуационных задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Решение задач – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. При решениях задач требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Решения задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем. Ориентировочное время на подготовку одного задания и эталона ответа к нему – 1 ч.

Составление анкет, вопросов интервью и беседы - это вид самостоятельной работы студентов по созданию методических средств для проведения психодиагностики. Данный вид заданий требует от студентов развитого критического мышления по

осмыслению информации, ее структурированию на главные элементы и второстепенные, а также умения лаконично формулировать мысль и выражать ее в вопросной форме. Кроме того, использование разработанных студентом данных психодиагностических средств требует от него и развитых коммуникативных, перцептивных и интерактивных навыков.

Анкета является методическим средством для получения первичной социально-психологической информации на основе вербальной коммуникации и представляет собой опросный лист для получения ответов на заранее составленную систему вопросов. Интервью – метод социальной психологии, заключающийся в сборе информации, полученной в виде ответов на поставленные, заранее сформулированные, вопросы. Беседа – метод, предусматривающий прямое или косвенное получение психологической информации путем речевого общения. Задание должно включать не менее 10 вопросов.

Затраты времени на подготовку данного задания зависят от объема информации, сложности ее структурирования, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий обучающимися, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- задание в рамках темы (практико-ориентированные задания).
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении практико - ориентированных задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература

1. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. - **Глава 12. Деловая карьера и ее развитие**— 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530633 (дата обращения: 30.08.2023).

2. Елисеева, Л. Я. Педагогика и психология планирования карьеры : учебное пособие для вузов / Л. Я. Елисеева. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 242 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09493-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/515286 (дата обращения: 30.08.2023).

3. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. — **Тема 14. Управление профессиональным развитием персонала как направление кадровой политики организации.-** Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 478 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14732-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519732 (дата обращения: 30.08.2023).

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

4. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516339 (дата обращения: 30.08.2023).

5. Менеджмент : учебник для вузов / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — **Глава 5 Менеджер в системе управления**.- Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530926 (дата обращения: 30.08.2023).

6. Семенова, Л. М. Профессиональный имиджбилдинг на рынке труда : учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 243 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11387-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517497 (дата обращения: 30.08.2023).

7. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — **Глава 5. Управление карьерой.**- Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511237 (дата обращения: 30.08.2023).

8. Шнейдер, Л. Б. Психология карьеры : учебник и практикум для вузов / Л. Б. Шнейдер, З. С. Акбиева, О. П. Цариценцева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 187 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06900-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/515756 (дата обращения: 30.08.2023).

9. Громова, Е. М. Профессиональная карьер: путь к успеху. Научно-методическое пособие / Е. М. Громова, Д. И. Беркутова, Т. А. Горшкова. — Ульяновск : Ульяновский государственный педагогический университет имени И.Н. Ульянова, 2012. — 124 с. — ISBN 978-5-86045-543-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/59178.html

10. Павловская, И. А. Планирование карьеры : курс лекций / И. А. Павловская. — Владикавказ : Владикавказский институт управления, 2010. — 142 с. — ISBN 978-5-98161-051-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/57834.html

11. Толочек, В. А. Профессиональная карьера как социально-психологический феномен / В. А. Толочек. — Москва : Издательство «Институт психологии РАН», 2017. — 264 с. — ISBN 978-5-9270-0352-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/88093.html

12. Артамонова И. А. Деловая этика [Текст] : [учеб. пособие] / И. А. Артамонова. - Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 801 с. – Глава 10. Управление карьерой и справедливый подход. – С. 371-407. – http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=219934 .\

13. Захарова Л. Н. Психология управления [Текст] : учеб. пособие / Л. Н. Захарова.-Москва : Изд-во МИИГАиК, 2013. - 198 с. ; нет. - Режим доступа: ЭБС "Руконт". -Москва : Логос, 2012. - 374 с. ; нет. - (Новая университетская библиотека). – Режим Неогранич. доступ. - ISBN 978-5-91188-045-3

14. Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] /Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, П.В. Малиновский, Н.М. Малиновская. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 568 с. – Глава 12. Методы поддержания работоспособности персонала. 12.7.

Планирование карьеры. – С.272-279. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464

15. Управление персоналом: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2012. – 320 с. – Глава 13. Деловая карьера. – С. 198-228. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747 Юрайт, 2013. - (Бакалавр. Углубленный курс). - Режим доступа: ЭЧЗ "Библиотех". -

6.3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с измен., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 18.04.2023)

2. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 N 138-ФЗ (ред. от 14.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. – URL: http:// htwww.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39570/ (дата обращения: 18.04.2023)

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.04.2023) - Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/ (дата обращения: 18.04.2023)

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ_(ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
- Текст : электронный // Справочно-правовая система Консультант-Плюс : [сайт]. - URL : http://www.consultant.ru/document/ cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 20.04.2023)

5. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ Специалиста по управлению персоналом Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «9» марта 2022 г. № 109н -Электронный ресурс: profst_spec_po_upr_pers.pdf (znaniekmv.ru)

6. Профессиональный стандарт 08.035 "Маркетолог" /УТВЕРЖДЕН приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 июня 2018 года N 366н. - Академия подготовки главных специалистов - [сайт]. – URL: https://specialitet.ru/profstandards/08/99

7. Профстандарты (поиск по базе) - Электронный ресурс-Режим доступа https://specialitet.ru/profstandards.

Нормативные акты целесообразно использовать из системы «Гарант» с дополнениями и изменениями на день обращения к их текстам.

6.4. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
5. Поисковая система - http://www.rambler.ru.
6. Поисковая система - http://www.yandex.ru.
7. Гарант - http://base.garant.ru/.
8. WebofScience – аналитическая и цитатная база данных журнальных статей http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=C4IGcE31ZeiTunXWipp&preferencesSaved=

9. Карьерограмма менеджера по персоналу: пример содержания - Электронный ресурс-Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/67491-karerogramma-menedjera-po-personalu-19-m10
10. HR-менеджер: кто это и чем он занимается - Электронный ресурс-Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedjer-18-m10

6.5. Иные источники

1. Журнал «Социологические исследования»
2. Журнал «Вопросы экономики».
3. Журнал «Российский экономический журнал»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра гуманитарных и естественно-научных дисциплин
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
гуманитарных и естественно-научных дисциплин
Протокол от «01» «сентября» 2023 г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.18 Статистические методы управления персоналом
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль))

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023г.

Автор-составитель:

Канд. техн. наук, доцент кафедры гуманитарных
и естественно-научных дисциплин Яндыбаева Н. В.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(наименование кафедры)* *(Ф.И.О)*

И.о. заведующего кафедрой гуманитарных и естественно-
научных дисциплин Козлова Т.Д.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО…….. 4
3. Структура и содержание дисциплины …….. 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине ……. 6
5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ……. 13
6.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 17
6.1. Основная литература……. 17
6.2. Дополнительная литература…… 17
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…… 17
6.4. Нормативные правовые документы…… 17
6.5. Интернет-ресурсы……..... 17
6.6. Иные источники……. 18
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….. 18

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1.Дисциплина Б1.В18 Статистические методы управления персоналом обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.5.1*	Способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала
		ПКс-1.6**	Способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала

*- очно-заочная форма обучения, **- заочная форма обучения.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Деятельность по обеспечению персоналом: - сбор информации о потребностях организации в персонале; - поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; - администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.5.1 ПКс-1.6	На уровне знаний: знает методы сбора информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; способы администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом
		На уровне умений: умеет осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрировать процессы и документооборот обеспечения персоналом
		На уровне навыков: владеет навыками сбора информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала; администрировании процессов и документообороте обеспечения персоналом

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144 академических часов, 108 астрономических часов).

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: академических часов – 16, астрономических часов- 11,5, на самостоятельную работу: академических часов -107, астрономических часов – 80,25.

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано: академических часов – 28 астрономических часов – 21, на самостоятельную работу: академических часов - 70, астрономических часов- 52,5.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.18 «Статистические методы в управлении персоналом» изучается *на заочной форме обучения* – на 5 курсе, на очно-заочной форме- на 4 курсе, в 5 семестре.

Общая трудоемкость дисциплины: 4 з.е. (144 часа).

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических, математических, управленческих дисциплин как базовой, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен.

3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час					СР	Форма текущего контроля успеваемости* и промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ПЗ	ЛР	КСР		
Заочная форма								
1	Показатели кадровой статистики как эффективный инструмент управления	19				2	17	С
2	Управление персоналом на предприятии.	22		2		2	18	С, Т
3	Статистический анализ данных. Виды и инструменты анализа.	26	2	4		2	18	С, Т
4	Статистические отчеты по управлению персоналом	24	2	2		2	18	С, Д
5	Документооборот и документационное обеспечение работы с персоналом	24	2	2		2	18	С, Д
6	Прогнозирование потребности в персонале организации	20				2	18	С
Промежуточная аттестация		***9***				***12***		**экзамен**
Итого в академических часах:		***144***	***6***	***10***	**-**	***21***	***107***	
Итого в астрономических часах:		***108***	***4***	***7,5***	**-**	***15,75***	***80,25***	

Очно-заочная форма								
1	Показатели кадровой статистики как эффективный инструмент управления	15	2			2	11	С
2	Управление персоналом на предприятии.	15	2	2			11	С, Т
3	Статистический анализ данных. Виды и инструменты анализа.	23	4	4		2	13	С, Т
4	Статистические отчеты по управлению персоналом	18	2	2		2	12	С, Д
5	Документооборот и документационное обеспечение работы с персоналом	20	2	4		2	12	С, Д
6	Прогнозирование потребности в персонале организации	15	2	2			11	С
Промежуточная аттестация		***38***				***8***		**экзамен**
Итого в академических часах:		***144***	***14***	***14***		***44***	***70***	
Итого в астрономических часах:		***108***	***10,5***	***10,5***		***33***	***52,5***	

Примечание:
** формы текущего контроля успеваемости: собеседование (С), доклад (Д), тестирование (Т).*

Содержание дисциплины

ТЕМА 1. Показатели кадровой статистики как эффективный инструмент управления.

Предмет статистической науки. Статистические методы. Теоретические основы статистики. Исходные понятия статистики: статистическая совокупность, единица совокупности, признаки единиц совокупности, вариации признаков, статистическая закономерность. Параметры внутренней статистики предприятия.

ТЕМА 2. Управление персоналом на предприятии.

Организационная структура предприятия. Руководитель предприятия, заместители, работники: основные функции. Штатное расписание. Условия найма и профессиональной подготовки сотрудников.

ТЕМА 3. Статистический анализ данных. Виды и инструменты анализа.

Абсолютные величины, их значение в статистическом исследовании. Виды абсолютных величин и способы их получения. Единицы измерения абсолютных величин. Относительные величины в статистике. Виды относительных величин, способы их расчета и формы выражения. Средняя, ее сущность. Виды и формы средних. Структурные средние: мода, медиана. Способы их вычисления. Понятие вариации. Абсолютные показатели вариации (размах вариации, среднее линейное отклонение, дисперсия, среднее квадратическое отклонение).

Понятие об индексах. Значение индексов в анализе социально-экономических явлений. Классификация индексов. Индивидуальные индексы (базисные и цепные) и их свойства. Последовательное индексирование: базисные и цепные индексы; индексы с постоянной и переменной базой сравнения.

Понятие о рядах динамики. Основные правила их построения и использования для анализа динамических процессов в экономике. Основная тенденция ряда динамики (тренд) и способы ее выявления. Метод укрупнения интервалов. Метод скользящей

средней. Аналитическое выравнивание. Определение параметров уравнения тренда. Изучение и измерение сезонных колебаний.

ТЕМА 4. Статистические отчеты по управлению персоналом.

Назначение кадровой статистики. Сбор кадровых данных. Формы отчетности по персоналу. Порядок предоставления форм кадровой отчетности. Годовые отчеты, месячные отчеты, квартальные кадровые отчеты.

ТЕМА 5. Документооборот и документационное обеспечение работы с персоналом.

Основы документооборота кадровой службы. Классификаторы кадровых документов. Электронный кадровый документооборот. Документационное обеспечение кадровой службы: основные методы и принципы. Потребители и участники документационного обеспечения.

ТЕМА 6. Прогнозирование потребности в персонале организации.

Учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на потребность персонала. Источники замещения вакансий персонала. Учет влияния правовой среды на подбор персонала. Источники прогнозирования потребности персонала (биржи труда, центры трудоустройства и пр.).

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.18 Статистические методы в управлении персоналом используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся

- при проведении занятий лекционного типа: собеседования,
- при проведении практических занятий: собеседования, тестирование,
- при проверке самостоятельной работы студента: собеседования, доклады.

4.1.2. Экзамен проводятся с применением следующих методов (средств): в устной форме в виде собеседования и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1. Показатели кадровой статистики как эффективный инструмент управления

Вопросы к собеседованию на лекции:

1. Статистика как наука. Цели и задачи дисциплины.
2. Чем обусловлено возникновение и развитие статистической практики и науки?
3. Показатели внутренней статистики предприятия.

Тема 2. Управление персоналом на предприятии.

Вопросы к собеседованию на лекции:

1. Организационная структура предприятия.
2. Функции руководителя предприятия, заместители, работники.
3. Штатное расписание и его основные элементы.
4. Условия найма и профессиональной подготовки сотрудников.

Вопросы к собеседованию на практическом занятии:

1. Организационная структура предприятия.
2. Элементы организационной структуры. Иерархия организационной структуры.
3. Штатное расписание и его основные элементы.

Тема 3. Статистический анализ данных. Виды и инструменты анализа.
Вопросы к собеседованию на лекции:

1. Абсолютные величины и единицы их измерения.
2. Относительные и средние величины.
3. Показатели вариации.
4. Статистические индексы.
5. Ряды динамики.

Типовая практическая работа

Имеется ряд (табл. 1), показывающий изменение курса акций компании с интервалом один месяц в течение одного года.

Таблица 1

Номер месяца, t_i	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Курс, y_i	4,8	5,3	5,0	5,6	5,5	5,8	6,1	5,7	6,4	6,8	6,5	6,2

Найти: а) базисные показатели ряда для последнего значения и средние показатели ряда; б) построить график цепного темпа прироста по месяцам; в) найти линейный тренд зависимости курса от номера месяца, построить график.

Решение. а) Вычислим для момента t_{12}: абсолютный прирост $\Delta_{12} = 6{,}2 - 4{,}8 = 1{,}4$; коэффициент роста $K_{12}^{\text{р}} = \frac{6{,}2}{4{,}8} = 1{,}292$; темп роста $T_{12}^{\text{р}} = 129{,}1\ \%$; коэффициент прироста $K_{12}^{\text{пр}} = 0{,}292$; темп прироста $T_{12}^{\text{пр}} = 29{,}2\ \%$. Найдем средние показатели ряда: средний абсолютный прирост $\Delta_{\text{ср.пр}} = \frac{1{,}4}{12} = 0{,}117$; средний коэффициент роста: $K_{\text{ср.р}} = \sqrt[12]{1{,}292}$. Средний темп роста $T_{\text{ср.р}} = 102{,}16\ \%$; средний темп прироста $T_{\text{ср.пр}} = 2{,}16\ \%$.

б) Рассчитаем цепные темпы прироста для каждого месяца, начиная со второго. Например, для $i = 2$ получим $T_2^{\text{пр.с}} = \left(\frac{5{,}3}{4{,}8} - 1\right) 100\ \% = 10{,}42\ \%$; для $i = 3$ найдем $T_3^{\text{пр.с}} = \left(\frac{5}{5{,}3} - 1\right) 100\ \% = -5{,}66\ \%$ и т.д. В итоге получим следующие темпы (табл. 2) и соответствующий график на рис. 2.

Таблица 2

i	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Темпы прироста	10,42	–5,66	12,00	–1,79	5,45	5,17	–6,56	12,28	6,25	–4,41	–4,62

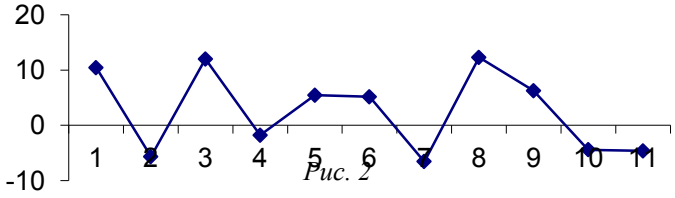
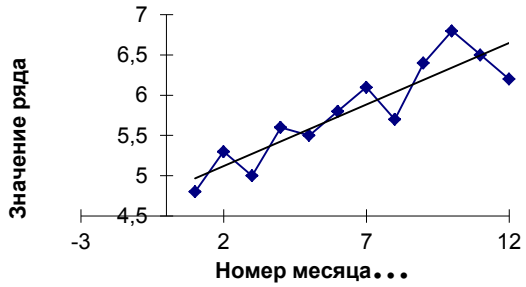


Рис. 2

в) Найдем линейный тренд ряда с помощью формул (2). Средние значения равны: $\bar{t} = 6{,}5$; $\bar{y} = 5{,}8083$. Получим: $b_0 = 4{,}8151$; $b_1 = 0{,}1528$. Таким образом, тренд ряда $y_i = 4{,}8151 + 0{,}1528\, t_i$. График изображен на рис. 3.



Вопросы к собеседованию на практическом занятии:

1. Средняя арифметическая и ее свойства.
2. Вычисление средней в интервальном вариационном ряду.
3. Средняя гармоническая. Критерий выбора формы средней.
4. Понятие индекса. Индексная символика.
5. Индивидуальные индексы. Свойства индивидуальных индексов. Агрегатный индекс.
6. Понятие ряда динамики и их классификация.
7. Абсолютные показатели динамики. Относительные показатели динамики.

Тема 4. Статистические отчеты по управлению персоналом.

Вопросы к собеседованию на лекции:

1. Назначение кадровой статистики.
2. Сбор кадровых данных.
3. Формы отчетности по персоналу.

Вопросы к собеседованию на практическом занятии:

1. Правила заполнения форм кадровой отчетности.
2. Порядок предоставления форм кадровой отчетности.
3. Виды отчетов. Правила подготовки отчетов.

Тема 5. Документооборот и документационное обеспечение работы с персоналом.

Вопросы к собеседованию на лекции:

1. Основы документооборота кадровой службы.
2. Классификаторы кадровых документов.

Вопросы к собеседованию на практическом занятии:

1. Электронный кадровый документооборот.
2. Документационное обеспечение кадровой службы: основные методы и принципы.
3. Потребители и участники документационного обеспечения.

Тема 6. Прогнозирование потребности в персонале организации

Вопросы к собеседованию на лекции:

1. Учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на потребность персонала.
2. Порядок замещения вакансий персонала: правовые аспекты.
3. Конкурсная документация.

Вопросы к собеседованию на практическом занятии:

1. Учет влияния правовой среды на подбор персонала.
2. Источники прогнозирования потребности персонала (биржи труда, центры трудоустройства и пр.): основные функции организаций.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки различных видов деятельности студентов

Форма контроля	Критерии оценки в баллах
1.Собеседование	5 - тема раскрыта полностью 4 - ответ содержит неточности, погрешности; недостаточное раскрытие содержания вопроса. 3- ответ слабо раскрывает содержание вопроса; допущены грубые ошибки. 2 - отсутствие ответа; содержание ответа не соответствует заданию.
2.Доклад	5 - тема раскрыта полностью, использована дополнительная литература, приводятся примеры, иллюстрирующие основные понятия темы. 4 - ответ содержит неточности, погрешности; недостаточное раскрытие содержания вопроса. 3 - ответ слабо раскрывает содержание вопроса; допущены грубые ошибки. 2 - отсутствие ответа; содержание ответа не соответствует заданию.
3.Тестирование	5 - в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов; 4 - в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов; 3- в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов; 2 - в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-1	способность осуществлять сбор информации о потребностях организации в персонале, поиск, привлечение, подбор и отбор персонала; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	ПКс-1.5.1*	Способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала
		ПКс-1.6**	Способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-1.5.1 ПКс-1.6	Демонстрирует способность применять *статистические методы и модели в управлении персоналом* при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала.	В полном объеме самостоятельно демонстрирует способность применять *статистические методы и модели в управлении персоналом* при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала.	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на проблемный вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Определение статистики, объект статистического анализа, предмет статистики, методы статистики.
2. Исходные понятия статистики: статистическая совокупность, единица совокупности, признак совокупности, вариация, статистический показатель, статистическая закономерность.
3. Статистическое наблюдение, виды статистического наблюдения.
4. Статистическая сводка, этапы сводки, программа статистической сводки, виды сводки.
5. Группировки статистических данных, задачи группировки, виды группировок.
6. Критерии внутренней статистики предприятия.
7. Организационная структура предприятия.
8. Абсолютные величины, их значение в статистическом исследовании.
9. Относительные величины в статистике.
10. Индексный метод. Значение индексов в анализе социально-экономических явлений.

Типовые практико-ориентированные задания

1.Распределение студентов одного из факультетов по возрасту характеризуется следующими данными:

Возраст студентов, лет	17	18	19	20	21	22	23	24
Число студентов	20	80	90	110	130	170	90	60

Рассчитайте все показатели вариации: размах вариации, среднее линейное отклонение, дисперсию, среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации.

2.Имеются следующие данные о рынке труда по региону (тыс. чел.):

Показатели	Значение показателя
Среднегодовая численность	150

населения	
Среднегодовая численность трудовых ресурсов	105
Численность занятого населения	75
Численность безработных	5

По исходным данным о рынке труда по региону уровень безработицы составил (%):

Примерные темы докладов

1. Виды статистических отчетов по управлению персоналом.
2. Особенности электронного документооборота организации.
3. Способы и порядок архивирования кадровой документации.
4. Методы анализа процессов документооборота, локальных документов по вопросам обеспечения персоналом.
5. Способы ведения информации о вакантных должностях (профессиях, специальностях) и кандидатах.
6. Особенности документационного сопровождения кандидатов на этапах поиска, привлечения, подбора и отбора персонала на вакантные должности (профессии, специальности).
7. Способы информирования кандидатов о результатах конкурсного отбора на должность.

Тестовые задания

Выберите правильные варианты ответа.

1. В течение короткого периода времени необходимо резко увеличить производство продукции. Какая форма вознаграждения работников будет в этом случае наиболее целесообразна:

А) повременная заработная плата Б) сдельная заработная плата
В) процент от прибыли Г) процент от суммы реализованного товара

2. На регулируемом государством рынке труда обычно нижняя граница заработной платы это:

А) минимальная заработная плата; Б) сумма денег, необходимая на питание;
В) ее отсутствие

3. В трудовом контракте указывается:

А) заработная плата; Б) количество перерывов В) обязанности рабочего
Г) все вышеперечисленное

4. Минимальная заработная плата устанавливается:

А) профсоюзом б) государством в) рынком

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Шкала оценивания

Индикаторы, критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Индикатор оценивания	**Критерий оценивания**	**Оценка (баллы)**
ПКс-1 Демонстрирует способность применять *статистические методы и модели в управлении*	В полном объеме самостоятельно демонстрирует способность применять *статистические методы и модели в управлении персоналом* при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала. Достигнут высокий уровень формирования	отлично

персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала.	компетенции.	
	Демонстрирует с незначительными ошибками способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	хорошо
	Демонстрирует с грубыми ошибками способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	удовлетворительно
	Не демонстрирует способность применять статистические методы и модели в управлении персоналом при анализе и оценке информации о потребностях организации в персонале, поиске, привлечении, подборе и отборе персонала. Компетенция не сформирована.	не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции.

Процедура проведения промежуточной аттестации.

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписанию.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать

простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них.

Пример типового билета для экзамена

Вопрос 1.

Электронный кадровый документооборот организации.

Вопрос 2.

Группировки статистических данных, задачи группировки, виды группировок.

Практико-ориентированное задание:

На конец отчетного года численность населения составила 100 тыс. чел., число занятых экономической деятельностью – 60 тыс., число безработных – 10 тыс. чел. Определите уровень безработицы:

Ответ: 14,3.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В ходе освоения дисциплины обучающийся выполняет следующие виды работ:

1. ***Подготовка к лекциям.*** Обучающемуся необходимо ознакомиться:

– с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;

– подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

2. ***Подготовка к практическим занятиям.***

Подготовка к практическим занятиям предполагает:

Практические занятия относятся к основным видам учебных занятий, направленных на практическое подтверждение теоретических знаний и формирование учебных и профессиональных практических умений. Они составляют часть теоретической и практической подготовки.

В процессе практического занятия, как вида учебных занятий, студенты выполняют одно или несколько заданий под руководством преподавателя в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Выполнение студентами практических занятий направлено на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам дисциплины; формирование умений по применению полученных знаний на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности.

Практическое занятие должно проводиться в учебном кабинете. Необходимыми структурными элементами практического занятия, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также анализ и оценка выполненной работы и степени овладения обучающимся запланированными умениями.

По каждому практическому занятию преподаватель предоставляет обучающемуся методические указания по их выполнению.

Формы организации обучающихся на практических занятиях: фронтальная, групповая и индивидуальная. При фронтальной форме организации занятий все обучающиеся выполняют одновременно одну и ту же работу. При групповой форме организации занятий одна и та же работа выполняется малыми группами по 2-5 человек. При индивидуальной форме организации занятий каждый обучающийся выполняет индивидуальное задание.

В ходе работы обучающийся должен изучить теоретический материал, прилагаемый к заданию, получить у преподавателя задание (номер варианта), выполнить задание, показать результаты работы преподавателю, подготовиться к ответам на контрольные вопросы.

Каждая работа должна быть оформлена и защищена. Структура оформления практических занятий по дисциплине определяется преподавателем. Оценки за выполнение практических занятий могут выставляться по пятибалльной системе или в форме зачета в конце занятия и учитываться как показатели текущей успеваемости студентов.

3. ***Подготовка докладов***

Цель подготовки доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить; овладению навыками сбора и обработки информации.

При написании доклада по заданной теме обучающийся составляет план, подбирает основные источники.

В процессе работы с источниками систематизирует полученные сведения, делает выводы и обобщения. Выбор темы доклада обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и обучающийся.

Этапы работы над докладом: формулирование темы, причем она должна быть не только актуальной по своему значению, но и оригинальной, интересной по содержанию, подбор и изучение основных теоретических и нормативных источников по теме (как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников); составление библиографического списка; обработка и систематизация информации; разработка плана доклада; написание доклада; публичное выступление с результатами исследования.

Требования к оформлению и содержанию доклада:

Обязательными частями работы являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, библиографический список. Рекомендуется составлять приложения к основному тексту (таблицы, схемы, графики, иллюстрации и т.п.). Текст должен быть распечатан на компьютере на одной стороне стандартного листа (формат А 4). Текст печатается через 1,5 интервала.

4. ***Работа с тестовыми заданиями*** осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

5. ***Подготовка к собеседованию.*** Цель подготовки к собеседованию состоит в формировании у обучающегося навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. От обучающегося требуется: владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме; знание разных точек зрения, высказанных в научной и учебной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой; наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.

Собеседование это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний обучающихся, так как в ходе коллоквиума преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у обучающегося в процессе изучения данного источника. Задача собеседования добиться глубокого изучения отобранного материала обучающимся.

6. ***Самостоятельная работа студентов.***

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе самостоятельной работы студентов. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем. К самостоятельному виду работы студентов относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для проведения практических занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

7. ***Подготовка к экзамену.***

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. В начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/экзамену.

В результате должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета/экзамену.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий, рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости).

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Статистика как наука. Цели и задачи дисциплины.
2. Сущность статистической методологии.
3. Этапы статистического исследования.
4. Статистическая сводка, ее задачи и содержание.
5. Статистическая группировка, ее задачи и виды.
6. Понятие вариационного ряда, его элементы и виды.
7. Организационная структура предприятия.
8. Штатное расписание.
9. Условия найма и профессиональной подготовки сотрудников.
10. Абсолютные величины и единицы их измерения. Относительные величины.
11. Средняя арифметическая и ее свойства.
12. Понятие индекса. Индивидуальные индексы. Свойства индивидуальных индексов.
13. Агрегатный индекс. Его элементы. Правила построения индексов количественных и качественных показателей.
14. Базисные и цепные индексы с постоянными и переменными весами. Взаимосвязь цепных и базисных индексов.
15. Что представляет собой индексы потребительских цен и как измеряется инфляция?
16. Понятие ряда динамики и их классификация
17. Прогнозирование и интерполяция в рядах динамики
18. Сезонные колебания временных рядов.
19. Понятие регрессии. Простая (парная) и множественная регрессия
20. Выбор вида математической функции в парной регрессии
21. Понятие о корреляционной связи и предпосылки ее использования
22. Определение параметров линейной регрессии методом наименьших квадратов (МНК).
23. Назначение кадровой статистики.
24. Сбор кадровых данных. Формы отчетности по персоналу.
25. Порядок предоставления форм кадровой отчетности.
26. Годовые отчеты, месячные отчеты, квартальные кадровые отчеты.
27. Основы документооборота кадровой службы.
28. Классификаторы кадровых документов.
29. Электронный кадровый документооборот.
30. Документационное обеспечение кадровой службы: основные методы и принципы.
31. Учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на потребность персонала.
32. Источники замещения вакансий персонала.
33. Учет влияния правовой среды на подбор персонала.
34. Система показателей рынка труда.
35. Какие категории населения составляют трудовые ресурсы, экономически активное население и методы их исчисления?
36. Охарактеризуйте систему показателей статистики трудовых ресурсов.
37. Понятия и статистическая характеристика занятости и безработицы.
38. Назовите показатели статистики занятости.
39. Методология статистической оценки безработицы.
40. Статистика состава и численности работников промышленности
41. Как определяется средняя списочная численность работников?
42. Статистическое изучение движения численности работников.
43. Как определяется средний доход работников и производится анализ его динамики?
44. Как осуществляется изучение дифференциации работников предприятия по уровню средней заработной платы?

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных проблем и задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проработку или даже частичное выполнение домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- собеседование по индивидуальным и семестровым заданиям, доклады;

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

при проведении практических занятий:

- при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Дегтярева И. Н. Теория статистики: учебник/И. Н. Дегтярева. Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021.-248 с.
2. Бабордина А. М. Статистика: учебно-методическое пособие/А. О. Бабордина, Ю. Ю. Коробкова.-2-е изд. – Самара: Самарский государственный технический университет. ЭБС АСБ, 2021.-2021.-111 с.
3. Коник Н. В. Общая теория статистики: учебное пособие/Н. В. Коник. Саратов: Научная книга. 2019.-159 с.

6.2. Дополнительная литература

1. Пономарева О. А. Статистика. Практикум: учебное пособие/о. А. Пономарева, О. В. Попова, В. Е. Засенко. -Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. 2020. -166 с.
2. Бурханова И. В. Теория статистики: учебное пособие. /И. В. Бурханова. 2-е изд. Саратов: Научная книга. 2019.-159.с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Чураков, Е. П. Введение в многомерные статистические методы: учебное пособие / Е. П. Чураков. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 148 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1.Федеральный закон от 27 июля 2006 г. N 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" (с изменениями и дополнениями).

6.5. Интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
2. Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
3. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
4. Гарант - http://base.garant.ru/.
5. Интернет-университет информационных технологий- http://www.intuit.ru.
6. Образовательный математический портал - http://www.exponenta.ru

6.6. Иные источники

Отсутствуют.

7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор, помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Лаборатория информационных технологий; компьютерный зал для проведения занятий практического и лабораторного типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, интерактивная доска, компьютеры, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Библиотека, имеющая рабочие места для обучающихся, оснащённые компьютерами с доступом к базам данных и Интернету.

В качестве программного обеспечения учебного процесса используются:

−операционная система Windows XP, 7, 10;

−интегрированный программный пакет MS Office;

−браузер (Internet Explorer).

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября 2023* г.
№ 1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.19 Оценка эффективности управления персоналом
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная,Заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

доцент кафедры экономики и менеджмента,
канд. экономических наук Анохина А.А.

(ученая степень и (или) ученое звание, должность (Ф.И.О)

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента кандидат экономических наук, доцент Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) (ученая степень и (или) ученое звание) (Ф.И.О)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…….…….. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...……. 4
3. Содержание и структура дисциплины ….……..... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) …… 7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 21
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 21
   6.2. Дополнительная литература……...…...……...…..…… 21
   6.3. Нормативные правовые документы…….……..…….….. 21
   6.4. Интернет-ресурсы…….....……... 21
   6.5. Иные источники…….…….....…….. 22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 22

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.19. «Оценка эффективности управления персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс3.6	способность анализировать и оценивать эффективность мероприятий по управлению персонала, развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливать предложения по развитию персонала на основе типовых методик; способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
ПКс 4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс4.6	способность определять эффективность системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; способность к администрированию процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала
ПКс5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики, администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс5.3	способность оценить эффективность мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота по организации корпоративной социальной политики
ПКо ОС-4	способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	ПКо ОС-4	Способность владеть основными методами финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

D деятельность по развитию персонала/ D/04.6 администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс3.6	на уровне знаний: система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала; порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ; порядок ведения учета и отчетности по подготовке и повышению квалификации персонала.
		на уровне умений: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала; определять эффективность мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры; анализировать и определять потребности в обучении групп персонала в соответствии с целями организации; производить оценку эффективности мероприятий по адаптации и стажировке персонала.
		на уровне навыков: производить оценку эффективности мероприятий по адаптации и стажировке; анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении; анализ эффективности мероприятий по обучению персонала.
	ПКс4.6	на уровне знаний: методы учета и анализа показателей эффективности системы оплаты труда; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов.
		на уровне умений: анализировать эффективность работы системы организации труда; анализировать нормативные и методические документы по вопросам оплаты.
		на уровне навыков: определение эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; анализ успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала.
	ПКс5.3	на уровне знаний: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации; нормы этики делового общения; вопросы управления социальным развитием организации; основы документооборота и документационного обеспечения.
		на уровне умений: определять критерии и уровни удовлетворенности персонала; соблюдать нормы этики делового общения; определять эффективность мероприятий реализуемой корпоративной социальной политики; анализировать правила, порядки, процедуры корпоративной социальной политики.
		на уровне навыков: оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; подготовка предложений по совершенствованию мероприятий корпоративной социальной политики.
	ПКо ОС-4	на уровне знаний: методы оценки эффективности управления персоналом.
		на уровне умений: анализировать эффективность управления персоналом.
		на уровне навыков: оценка эффективности управления персоналом.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 5 з.е. (180 часов в академических часах,135 в

астрономических).

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часа – 22, в астрономических – 16,5 часов; на самостоятельную работу в академических часах –149 часов, в астрономических – 111,75.

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часа – 36, в астрономических – 27 часов; на самостоятельную работу в академических часах –106 часов, в астрономических – 79,5.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.19. «Оценка эффективности управления персоналом»** изучается **на очно-заочной, заочной форме обучения** – на 5курсе.

Освоение дисциплины опирается на теоретические знания в области дисциплин как базовой, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: курсовая работа.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ			
Очно-заочная форма обучения								
1	Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом		2	-	2		17	О
2	Основные виды и методы анализа систем управления персоналом		2	-	2		17	О
3	Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом		2	-	2		17	О,ПЗ
4	Оценка эффективности управления персоналом		4		4		18	О,ПЗ
5	Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом		4		4		18	О,ПЗ
6	Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом		4		4		19	О,ПЗ,Т
	Промежуточная аттестация	**-**	**-**	**-**	**-**	**38**		**Курсовая работа**
	Итого в академических часах	**180**	**18**	**-**	**18**		**106**	
	Итого в астрономических часах	**135**	**13,5**		**13,5**	**28,5**	**79,5**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ			
Заочная форма обучения								
1	Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом		1	-	1		31	О
2	Основные виды и методы анализа систем управления персоналом		1	-	1		31	О
3	Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом		2	-	2		31	О,ПЗ
4	Оценка эффективности управления персоналом		2		2		31	О,ПЗ
5	Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом		2		2		31	О,ПЗ
6	Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом		2		2		30	О,ПЗ,Т
	Промежуточная аттестация	**-**	**-**	**-**	**-**	**11**		**Курсовая работа**
	Итого в академических часах	**180**	**10**	**-**	**10**		**149**	
	Итого в астрономических часах	**135**	**7,5**		**7,5**	**8,25**	**111,75**	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад, сообщение (Д), практические задания (ПЗ). Лекция дискуссия (ЛД), тестовые задания (Т).*

Содержание дисциплины

Тема 1. Основные подходы в определении критериев эффективности управления персоналом

Сущность понятий эффективность управления персоналом, эффективность трудовой деятельности персонала. Взаимосвязь производственных результатов с социальной и экономической деятельностью предприятия. Подходы к оценке эффективности управления персоналом.

Тема2. Основные виды и методы анализа систем управления персоналом

Методы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, методы построения, обоснования и реализации новых систем управления.Системный анализ. Метод декомпозиции. Экспертно- аналитический метод совершенствования управления персоналом. Нормативный метод. Метод аналогий.

Морфологический анализ. Функционально- стоимостной метод анализа. Принципы функционально- стоимостного анализа, его основные задачи и этапы.

Тема 3. Методические подходы к оценке эффективности управления персоналом

Экономическая эффективность управления персоналом. Социальная эффективность управления персоналом. Организационная эффективность управления персоналом. Оценка по конечным результатам. Управление производительностью труда. Качество трудовой жизни. Балльная оценка эффективности труда. Оценка трудового вклада (участия). Комплексная оценка управленческого труда.Степень эффективности управления персонала в целом.

Тема 4. Оценка эффективности управления персоналом

Экономические показатели для оценки эффективности управления персоналом:

1.показатели подсистемы формирования персонала (численность, удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций,качественная структура персонала (характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию; квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников).

2.Показатели подсистемы использования персонала: показатели производительности труда,объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, показатель производимой продукции за час производительного труда, показатель динамики персонала, показатель абсентизма, коэффициент внутренней мобильности, общие издержки организации на рабочую силу за период, доля издержек на рабочую силу в объеме реализации, издержки на одного сотрудника, издержки на один производительный час.

3. Показатели подсистемы развития персонала (доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течении определенного периода, доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени, среднее число часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника, сумма издержек на профессиональное обучение, величина издержек по обучению на одного работника, издержки на один час профессионального обучения).

Показатели социального характера для оценки эффективности управления персоналом: Оценка качества трудовой жизни и трудового потенциала (объем и содержание труда; условия труда; моральный климат в коллективе; стимулирование труда; участие в делах фирмы; отношение руководства; перспективы профессионального роста;социальная политика и социальные гарантии).

Тема 5. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом

Аудит кадровых процессов. Аудит трудового потенциала.Стратегический аудит.

Характерные компоненты, которые оказывают максимальное воздействие на конечные результаты.

Тема 6. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Анализ существующих подходов к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом. Коммерческая (финансовая), бюджетная экономическая эффективность, их содержание и порядок расчета. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом. Инвестиционное обоснование проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.19. «Оценка эффективности управления персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос, доклады/сообщения, практические задания

- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы, написание и собеседование по курсовой работе.

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в виде защиты курсовой работы.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы к опросу на практическом занятии:

1. Сущность понятий эффективность управления персоналом, эффективность трудовой деятельности персонала.
2. Взаимосвязь производственных результатов с социальной и экономической деятельностью предприятия.
3. Подходы к оценке эффективности управления персоналом.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии:

1. Применение методов изучения состояния действующей системы управления персоналом организации
2. Применение методов построения, обоснования и реализации новых систем управления.
3. Применение системного анализа, метода декомпозиции в оценке эффективности управления персоналом.
4. Применение экспертно-аналитического метода для совершенствования управления персоналом.
5. Принципы функционально- стоимостного анализа, его основные задачи и этапы.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу на практическом занятии:

1. Экономическая эффективность управления персоналом.
2. Социальная эффективность управления персоналом.
3. Организационная эффективность управления персоналом.
4. Управление производительностью труда.
5. Качество трудовой жизни.
6. Степень эффективности управления персонала в целом.

Задание:

Необходимо обосновать экономическую и социальную эффективность обучения персонала. Для этого составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы к опросу на практическом занятии:

1. Показатели подсистемы формирования персонала
2. Показатели подсистемы использования персонала
3. Показатели подсистемы развития персонала
4. Показатели социального характера для оценки эффективности управления персоналом.

Пример задач.

Среднесписочная численность на предприятии составила 250 человек, численность уволенных -20 чел. Потерянных дней из-за отсутствия работников на рабочих местах составило 4200, а число рабочих дней -280.Определить коэффициент текучести кадров и абсентеизм.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу на практическом занятии:

1. Существующие подходы к измерению экономической и социальной эффективности управления персоналом.
2. Коммерческая (финансовая), бюджетная экономическая эффективность, их содержание и порядок расчета.
3. Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.
4. Инвестиционное обоснование проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Пример задач.

Необходимо определить коммерческую эффективность введения должности специалиста по найму. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15%

фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.
Исходные данные. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы — 70 000 руб. в год. Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Отчисления от заработной платы — 30%.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы к опросу на практическом занятии:

1.Характеристика экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

2.Методы расчета результатов и затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом.

Пример задач.
В розничном торговом предприятии были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом. В результате пересмотра годовой фонд зарплаты сократился с 460 млн.руб. до 400 млн. руб., экономия за счет сокращения численности работников составила 120 млн.руб., экономия за счет более рационального использования оргтехники и ПК -20 млн.руб, затраты на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда-90 млн.руб..

Определить результат и затраты, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.

Пример тестового задания:

Примеры тестовых заданий

1.К уровням кадрового планирования не относится:
а) оперативное планирование;
б) финансовое планирование;
в) стратегическое планирование;
г) тактическое планирование;
д) целевое планирование.

2.Принципами кадрового планирования являются:
а) экономичность;
б) перспективность;
в) простота формулировки целей и задач планирования;
г) гибкость.

3.К социальным результатам управления персоналом в разрезе подсистемы развития персонала относятся:
а) развитие индивидуальных способностей работников;
б) овладение социокультурными нормами организации;
в) соблюдение этических норм взаимоотношений;

г) формирование чувства причастности работника к делам организации.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки опроса на практическом занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практических (практико-ориентированных) заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического

и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.6	способность анализировать и оценивать эффективность мероприятий по управлению персонала, развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливать предложения по развитию персонала на основе типовых методик; способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала, администрированию	ПКс-4.6	способность определять эффективность системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах;

	процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала		способность к администрированию процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики, администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс-5.3	способность оценить эффективность мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота по организации корпоративной социальной политики
ПКо ОС-4	способен применять основные методы финансового менеджмента для обеспечения деятельности организации	ПКо ОС-4	способность владеть основными методами финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
ПКс 3,6	Владеет навыками анализа и оценки эффективности мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготовки предложений по развитию персонала на основе типовых методик. Владеет навыками организации и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организации обучение персонала, адаптацию и стажировку. Владеет навыками администрирования процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	В полном объеме самостоятельно анализирует и оценивает эффективность мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливает предложения по развитию персонала на основе типовых методик. В полном объеме самостоятельно организовывает и проводит мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывает обучение персонала, адаптацию и стажировку. В полном объеме самостоятельно осуществляет администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

6 этап (код этапа ПКс-4.6.): способность определять эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; способность к администрированию процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала	Владеет навыками определения эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; Демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала	В полном объеме самостоятельно определяет эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; В полном объеме демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
3 этап (код этапа ПКс-5.3.): способность оценить эффективность мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота по организации корпоративной социальной политики	Владеет навыками оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом	В полном объеме самостоятельно осуществляет оценку эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи
ПКо ОС-4: способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом	Владеет навыками применения основных методов финансового менеджмента для оценки эффективности управления	В полном объеме самостоятельно применяет основные методы финансового менеджмента для оценки эффективности управления	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

Шкала оценивания

Индикатор оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Владеет навыками анализа и оценки эффективности мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке	Студент в полном объеме самостоятельно анализирует и оценивает эффективность мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливает предложения по развитию персонала на основе типовых методик. В полном объеме самостоятельно организовывает и проводит мероприятия по развитию и построению	отлично

и подготовки предложений по развитию персонала на основе типовых методик. Владеет навыками организации и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организации обучение персонала, адаптацию и стажировку. Владеет навыками администрирования процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала Владеет навыками определения эффективности работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; Демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала Владеет навыками оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирования процессов и документооборота обеспечения персоналом Владеет навыками применения основных методов финансового менеджмента для оценки эффективности управления	профессиональной карьеры персонала, организовывает обучение персонала, адаптацию и стажировку. В полном объеме самостоятельно осуществляет администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. В полном объеме самостоятельно определяет эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; В полном объеме демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала. В полном объеме самостоятельно осуществляет оценку эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом. В полном объеме самостоятельно применяет основные методы финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	
	Студент в целом самостоятельно анализирует и оценивает эффективность мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливает предложения по развитию персонала на основе типовых методик. В целом самостоятельно организовывает и проводит мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывает обучение персонала, адаптацию и стажировку. В целом самостоятельно осуществляет администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. В полном объеме самостоятельно определяет эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; В целом демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала. В целом самостоятельно осуществляет оценку эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом. В целом самостоятельно применяет основные методы финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	хорошо
	Студент с ошибками анализирует и оценивает эффективность мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливает предложения по развитию персонала на основе типовых методик. С ошибками организовывает и проводит мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывает обучение персонала, адаптацию и стажировку. С ошибками осуществляет администрирование	удовлетворительно

	процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. В полном объеме самостоятельно определяет эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; С ошибками демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала. С ошибками осуществляет оценку эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом. С ошибками самостоятельно применяет основные методы финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	
	Студент не может анализировать и оценивать эффективность мероприятий по развитию персонала, его обучению, адаптации и стажировке и подготавливает предложения по развитию персонала на основе типовых методик. Студент не может организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку. Не осуществляет администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала. Не определяет эффективность работы системы организации труда и нормирования труда на рабочих местах; Не демонстрирует умения и навыки администрирования процессов и документооборота по организации труда и оплаты персонала. Не осуществляет оценку эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; администрирование процессов и документооборота обеспечения персоналом. Не применяет основные методы финансового менеджмента для оценки эффективности управления персоналом Компетенция не сформирована.	не удовлетворительно

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические и лабораторные работы) и самостоятельной работы обучающихся. Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;

– систематизирует учебный материал;

– ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

– внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;

– узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);

– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;

– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

– внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;

– выпишите основные термины;

– ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Выполнение самостоятельной работы

Подготовка сообщения - это вид самостоятельной работы по подготовке небольшого по объему устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несет новизну, отражает современный взгляд по определенным проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объемом информации, но и ее характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Регламент времени на озвучивание сообщения – до 5 мин.

Затраты времени на подготовку сообщения зависят от трудности сбора информации, сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• собрать и изучить литературу по теме;

• составить план или графическую структуру сообщения;

• выделить основные понятия;

• ввести в текст дополнительные данные, характеризующие объект изучения;

• оформить текст письменно;

• сдать на контроль преподавателю и озвучить в установленный срок.

Критерии оценки:

• актуальность темы;

• соответствие содержания теме;

• глубина проработки материала;

• грамотность и полнота использования источников.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка–докладов-презентаций;; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Указания по выполнению курсовых работ

Первым этапом подготовки курсовой работы является выбор темы работы и ее осмысление. Студент в соответствии со своими профессиональными и научными интересами может выбрать любую тему из предложенных кафедрой, но она не должна повторяться у других студентов. Тема курсовой работы может быть сформулирована студентом самостоятельно и согласована с преподавателем кафедры, который будет проверять работу.

После выбора темы курсовой работы студенту требуется подобрать основную и дополнительную литературу, определить важнейшие источники, которые в дальнейшем станут основополагающими для освещения ее основных вопросов. Курсовая работа выполняется на основе изучения соответствующей нормативной документации, критического рассмотрения литературы по исследуемой проблеме, анализа и обобщения статистических данных.

В качестве источников литературы могут использоваться монографии отечественных и зарубежных авторов, справочная и научная литература, сведения периодической печати, статистические данные. Следует использовать также законодательные и нормативные акты по теме исследования.

На основе этого составляется план работы. Обучающийся в процессе подготовки работы консультируется с преподавателями кафедры по возникающим вопросам, уточняет круг проблем, подлежащих исследованию, согласовывает план работы.

Курсовая работа выполняется в сроки, предусмотренные учебным планом. На курсовую работу дается рецензия, в которой оценивается соответствие работы предъявляемым к ней требованиям, содержание и структура работы, степень

самостоятельности, обоснованность и практическая значимость выводов и предложений. В рецензии отмечаются положительные стороны работы и ее недостатки.

Если, по мнению рецензента, курсовая работа является неудовлетворительной и подлежит переработке, то в рецензии указываются недостатки работы и что надлежит доработать. После исправления работа предоставляется на повторное рецензирование. В случае сдачи нескольких работ с идентичным содержанием, все они возвращаются на переработку.

Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и составных элементов. Все части курсовой работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязаны.

Первой страницей работы является титульный лист, оформляемый в соответствии с образцом. Второй страницей является содержание (план) работы.

Обязательными элементами плана являются "Введение" и "Заключение". Как правило, курсовая работа состоит из 2 глав и 4 параграфов.

ВВЕДЕНИЕ. Во введении обосновываются актуальность темы, степень ее разработанности, объект и предмет исследования, цель и задачи, поставленные при выполнении курсовой работы, на каком материале выполнена работа. Введение пишется на 2-4 страницах.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

Данная часть работы должна быть основана на расчете и анализе показателей, в соответствии с выбранной темой. Уже в процессе сбора исходных материалов студент приступает к их систематизации и обобщению, формированию на их основе важнейших выводов и рекомендаций по совершенствованию управления персоналом с определением экономического эффекта.

Для анализа могут использоваться следующие показатели в динамике за последние 3 года по выбранному предприятию(организации):

1.Экономические показатели для оценки эффективности управления персоналом:

-показатели подсистемы формирования персонала (численность, удельный вес работников по характеру выполнения производственных операций,качественная структура персонала (характеризуется социально-демографическими показателями, отражающими состав работников по полу, стажу, возрасту, образованию; квалификационный уровень персонала определяется на основе расчета среднего квалификационного уровня работников).

-Показатели подсистемы использования персонала: показатели производительности труда, показатель динамики персонала, показатель абсентизма, коэффициент внутренней мобильности,текучести кадров, доля издержек на рабочую силу в объеме реализации.

- Показатели подсистемы развития персонала (доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течении определенного периода, сумма издержек на профессиональное обучение).

2.Показатели социального характера для оценки эффективности управления персоналом: Оценка качества трудовой жизни и трудового потенциала (объем и содержание труда; условия труда; моральный климат в коллективе; стимулирование труда; участие в делах фирмы; отношение руководства; перспективы профессионального роста;социальная политика и социальные гарантии).

По результатам анализа вырабатываются рекомендации с расчетом экономического или социального эффекта.

Качество курсовой работы определяется не столько количеством использованных материалов, сколько качеством их обработки, степенью самостоятельности проработки вопросов, элементами новизны, оригинальностью и обоснованностью выводов и предложений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В заключении автором излагаются основные выводы и предложения, отмечаются органы управления, которым адресованы эти предложения, показывается экономический или социальный эффект при реализации предложений. Заключение пишется на 2-3 страницах.

Критерии оценки курсовой работы

Курсовая работа не может быть зачтена, и отправляется на исправление если:

1. Какая-либо ее часть, не говоря уже о всем тексте работы, является плагиатом, составлена из фрагментов работ других авторов и носит несамостоятельный характер. Проще говоря, если студент выдает чужую работу за свою. Использование текстов, взятых на специальных сайтах сети Интернет, в качестве якобы «своей» работы также является плагиатом.
2. Содержание курсовой работы не соответствует ее теме.
3. При написании работы не были использованы источники и литература.
4. Оформление работы совершенно не соответствует требованиям.

Курсовая работа зачтена, если

1. Работа выполнена в срок, оформление, структура и стиль работы образцовые.
2. Работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы.
3. Использовано оптимальное количество литературы и источников по теме работы, их изучение проведено на высоком уровне. Автор работы владеет методикой исследования. Использованы источники в оригинале (по возможности), литература на иностранных языках.
4. Тема работы четко сформулирована, тема раскрыта полностью, дано обоснование ее актуальности.

Исходные данные для расчетной части курсовой работы выдает преподаватель или размещены в ИОС.

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина**.**

Примеры тем курсовых работ

1. Методы оценки эффективности системы управления персоналом (на примере.....).
2. Система оценки эффективности кадровой стратегии организации(на примере.....).
3. Экономическая эффективность управления персоналом организации(на примере.....).
4. Социальная эффективность управления персоналом организации(на примере.....).
5. Система оценки эффективности использования персонала в организации (на примере...)
6. Оценка эффективности системы управления персоналом(на примере...)
7. Оценка эффективности развития персонала (на примере.....)
8. Психологические методы оценки персонала(на примере.....)
9. Социологические методы оценки персонала (на примере.....)
10. Экономические методы оценки персонала (на примере.....)
11. Оценка эффективности трудового потенциала(на примере.....)
12. Повышение эффективности управления персоналом на предприятии (на примере.....)

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/530633 .

2. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510735

6.2Дополнительная литература

1. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта. Пер. с англ. Изд. 3-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

2. Ким У.Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других рынков. Пер. с англ. Изд. 4-е. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

3. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

6.3. Нормативные правовые документы

1.Трудовой кодекс РФ.

6.4. Интернет-ресурсы

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» - http://ecsocman.hse.ru -.

Портал Библиотеки менеджмента - http://www.managment.aaanet.ru

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.
Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.
Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/
Поисковая система - http://www.yandex.ru.

6.5. Иные источники

Журнал «Кадровый менеджмент».
Журнал «Работа с персоналом».
Журнал «Управление персоналом».
Журнал «Управление человеческими ресурсами».
Журнал «Человеческие ресурсы».
Журнал «Штат».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Лаборатория курсового проектирования для выполнения курсовых работ и курсовых проектов, проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, компьютеры, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра Экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.20 Управление персоналом в условиях организационных изменений
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

доцент кафедры экономики и менеджмента,
канд. экономических наук Климентьева Н.М..

(ученая степень и (или) ученое звание, должность *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
Экономики и менеджмента кандидат экономических наук, доцент Пророкова Е.А.

(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 4

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...……. 6

3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине …… 9

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 22

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 28

6.1. Основная литература…….……...……...…… 28

6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 28

6.3. Интернет-ресурсы…….....……... 29

6.5. Иные источники…….…….....…….. 29

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 29

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В. 20 «Управление персоналом в условиях организационных изменений» обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.6 з/об. ПКс-3.6.2 о/з об.	Способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятий - по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, - по обучению, - адаптации и стажировке персонала *в рамках управления персоналом в условиях организационных изменений.*
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.6 з/об. ПКс-4.6.2 о/з об.	Способность осуществлять деятельность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках управления персоналом в условиях организационных изменений

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Dдеятельность по	ПКс-3.6 з/об.	**на уровне знаний:** инструментов и стратегии осуществления

развитию персонала/ D/01.6 организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала D деятельность по развитию персонала/ D/04.6 администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.6.2 о/з об.	изменений в организации, включая вовлечение персонала в рациональную организацию процесса изменений
		на уровне умения: выявлять и обеспечивать профессиональную аргументацию при разборе стандартных ситуаций в управлении изменениями, практически применять методы преодоления сопротивления персонала в проведении организационных изменений; принимать решения в организациях в условиях изменений, разрабатывать и выбирать оптимальную стратегию изменений
		на уровне навыков: навыки мониторинга и контроля процесса изменений, навыки преодоления сопротивления изменениям, навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в управлении изменениями и вовлечения персонала в процесс изменений

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	**Код этапа освоения компетенции**	**Результаты обучения**
Dдеятельность по развитию персонала/ D/01.6 организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала D деятельность по развитию персонала/ D/04.6 администрирование процессов и документооборота по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-4.6 з/об. ПКс-4.6.2 о/з об.	**на уровне знаний:** инструментов и стратегии осуществления изменений в организации,по организации труда и оплаты труда персонала
		на уровне умения: выявлять и обеспечивать профессиональную аргументацию при разборе стандартных ситуаций в управлении изменениями,по организации труда и оплаты труда персонала
		на уровне навыков: навыки мониторинга и контроля процесса изменений,по организации труда и оплаты труда персонала

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 5 з.е. (180 часов в академических часах,/135 в астрономических).

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 29, в астрономических -21,75; на самостоятельную работу в академических часах – 151, в астрономических – 113,25.

По очно заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 38, в астрономических -28,5; на самостоятельную работу в академических часах – 106, в астрономических – 79,5.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.20 «Управление персоналом в условиях организационных изменений»** изучается на 5 курсе, 9 семестр.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3.Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Заочная форма обучения								
1	Понятие и классификация изменений. Роль изменений в развитии организаций	28	1		1	1	25	ЛД, О, Д, ИЗ, Т,Э
2	Основные методы проведения изменений в организациях.	28	1		1	1	25	ЛД, О, Д, З, ИЗ, Ко, Т
3	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	29	2		2		25	ЛД, О, Д, З, Т
4	Управление проектами изменений	28	1		**2**		25	ЛД, Д, З, Т
5	Менеджмент обучающихся организаций.	29	2		2		25	ЛД, Д, З, Т
6	Планирование и реализация стратегий управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений	28	1		2		26	ЛД, О, Д, Т,ИЗ, З
Промежуточная аттестация		**9**				**9**		**Экзамен**
Всего в академических часах		**180**	**8**	-	**10**	**11**	**151**	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
Всего в астрономических часах		**135**	**6**		**7,5**	**8,25**	**113,25**	

*Примечание: * формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад / сообщение (Д), коллоквиум (Ко), тестирование (Т), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), практические (практико-ориентированные) задания (З), коллоквиумы (К)*

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР	
очно- заочная форма обучения							
1	Понятие и классификация изменений. Роль изменений в развитии организаций	26	2		2	4	18	ЛД, О, Д, ИЗ, Т,Э
2	Основные методы проведения изменений в организациях.	26	2		2	4	18	ЛД, О, Д, З, ИЗ, Ко, Т
3	Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.	26	2		2	4	18	ЛД, О, Д, З, Т
4	Управление проектами изменений	30	4		4	6	16	ЛД, Д, З, Т
5	Менеджмент обучающихся организаций.	30	4		4	6	16	ЛД, Д, З, Т
6	Планирование и реализация стратегий управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений	33	4		4	5	20	ЛД, О, Д, Т,ИЗ, З
Промежуточная аттестация		**9**				**9**		**Экзамен**
Всего в академических часах		**180**	**18**	-	**18**	**38**	**106**	
Всего в астрономических часах		**135**	**13,5**		**13,5**	**28,5**	**79,5**	

*Примечание: * формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), доклад / сообщение (Д), коллоквиум (Ко), тестирование (Т), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), практические (практико-ориентированные) задания (З), коллоквиумы (К)*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Понятие и классификация изменений. Роль изменений в развитии организаций

Виды изменений и их причины. Классификационные признаки: целенаправленность изменений, направленность сил, побуждающих к изменению, характер побуждения, преследуемые цели, способы осуществления изменений, глубина изменений, значимость изменения и др.

Модели планируемых изменений: модель контекста и процесса Э. Петтигрю, модель изменений К. Левина, модель «исследования - действия», модель планирования изменений, модель изменений Т. Каммигса и К. Уорли.

Уровень проектирования изменений: процесс изменений, субъект изменений, объекты изменений, объекты развития, стратегии изменений.

Ключевые положения об изменениях для организации. Характеристика основных изменений организации. Классификация изменений. Особенности управления плановым изменением и управления динамическим изменением.

.

Тема 2. Основные методы проведения изменений в организациях.

Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия. Характерные черты изменений с использованием переговоров.

Модель процесса успешного управления организационными изменениями, разработанная Л. Гейнером. Пятиэтапная модель осуществления изменений Бостонской Консалтинговой Группы. Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К».

Модели управления изменениями. Управление проектами – сочетание людей, систем и методов. Модель участия: образование и консультирование, участие и привлечение, помощь и поддержка, переговоры и соглашение, манипулирование и сотрудничество, открытое и скрытое принуждение. Политическая модель: влияние на заинтересованные группы. Внутренний и внешний контекст изменений.

Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями: управление по целям; управление по результатам; управление на базе потребностей и интересов; управление путем постоянных проверок и указаний; управление на базе активизации деятельности персонала; управление на базе «искусственного интеллекта».

Модели выбора стратегий развития организации: стратегическое планирование, развитие культуры организации, трансформация, организационное проектирование, реструктуризация, реинжиниринг, бенчмаркинг и др.

Тема 3. Причины сопротивления изменениям и способы их преодоления.

Особенности понятия «сопротивление переменам».

Причины сопротивления: эгоистический интерес, неправильное понимание целей и стратегии изменений, различная оценка последствий осуществления стратегии, низкая терпимость к изменениям и пр. Набор стереотипов сопротивления изменениям. Негативное восприятие.

Характеристика личных и структурных барьеров. Психологические барьеры: определение и параметры. Пассивные, активные и крайние формы проявления психологических барьеров.

Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

Формирование готовности персонала к изменениям Методы формирования психологической готовности к изменениям: диагностические, развивающие и тонизирующие. Меры формирования позитивного отношения к изменениям.

Тема 4. Управление проектами изменений

Соответствие проекта целям организации. Планирования организационных изменений: анализ ситуации, проектирование новшества, подготовка проекта решения, принятие решения.

Реализации плана изменений. Создание системы управления, включающей субъекта и объекта управления, обеспечивающей выполнение всех управленческих функций, применение всего комплекса управленческих методов, использование различных управленческих стилей.

Мотивация в управлении изменениями: положительное подкрепление, стимулирование содержанием работы, использование морального стимулирования, усиление стимулирующей значимости передового опыта и пр.

Контроль достижения целей изменений: подвести итоги, измерить полученные результаты; сопоставить полученные итоги с планируемыми результатами деятельности; проанализировать ход выполнения программы изменений, причины отклонений; оценить модификацию самой организации вследствие осуществленных изменений

Тема 5. Менеджмент обучающихся организаций

Управление изменениями организационных структур. Формы предприятий и их действий: «самодовольные», «волынщики», «управляющие проблемами», «мнимо-инновационные».

Организационное обучение: результаты и измерения. Связь между интенсивностью программ обучения, новыми способностями и умениями и результатами.

Вовлечение работников в процесс модернизации. Семь шагов к обновлению.

Ментальность и изменения. Личная позиция и отношения к изменениям. Компетенции как приращение опыта. Устойчивость преобразований.

Тема 6. Планирование и реализация стратегий управления изменениями. Мониторинг и контроль процесса изменений

Основное рекомендации по планированию и реализации стратегий управления изменениями. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений. Учет особенностей процесса реализации стратегий управления изменениями.

Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика. Основные методики мониторинга и контроля процесса изменений. Сущность методов помощи в процессе осуществления изменений. Правильность выбора способов мониторинга и контроля процесса изменений, возможные проблемы и ошибки. Мероприятия, которые можно осуществлять в целях мониторинга изменений. Использование конфронтации для достижения положительных результатов в процессе изменения организации.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.20 «Управление персоналом в условиях организационных изменений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.

- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, практико-ориентированные задания;

- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы, коллоквиум, тестирование

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Чем, по вашему мнению, можно объяснить необходимость организационных изменений?
2. Можно ли заранее спроектировать организационные изменения?
3. Можете ли вы привести пример удачных организационных изменений?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Системный подход к построению организаций. Характеристика основных и элементов и связей в организации.
2. Влияние внешней среды на формировании организации. Внешние причины организационных изменений. Цели развития. Закономерности развития организации.
3. Роль менеджмента в обеспечении организационных изменений. Основные компоненты организационных изменений.

Темы сообщений и докладов

1. Лидеры преобразований.
2. Организационные изменения: понятия и предпосылки.
3. Как руководить процессом преобразований.

Практико-ориентированные задания

1. На примере конкретной организации назовите ее факторы прямого и косвенного воздействия.

2. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом на конкретную организацию.

3. Сформулируйте стратегию развития для знакомой вам организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, зачету.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. Причинами роста организаций являются:

а) обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации;

б) **желание вкладывать деньги в новые технологии и контролировать каналы продвижения товаров на рынке**;

в) потребность организации в том, чтобы оставаться экономически здоровой;

г) все предыдущие ответы верны.

2. Преимуществами малых организаций являются:

а) **гибкость, быстрая реакция и плоская, органичная структура**;

б) высокая квалификация специалистов и вертикальная иерархия, механистическая структура;

в) возможности для диверсификации деятельности организации и стабильный рынок.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Какой смысл заключается в понятиях «навязанные изменения» и «планируемая перестройка»?

2. Существуют ли технологии организационных изменений?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Модель жизненного цикла организации Л. Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса.

2. Виды изменений и их причины. Классификация организационных изменений.

3. Методические аспекты управления изменениями. Элементы управления изменениями: субъект управления, объекты изменений, объекты развития, стратегии изменений.

4. Политика управления изменениями: «ОТ – ЧЕРЕЗ - К». Действия: признание и объяснение проблем, оценку потребности в изменениях (диаграмма Исикавы, модель поля сил и др.); определение готовности и способности организации к проведению изменений; определение требуемых управленческих и других ресурсов для изменений; определение целей и выработка стратегии изменений.

5. Модели организационных изменений. Модель изменений К.Левина.

6. Модель управления изменениями Л.Грейнера. Теория *E* и теория *O* организационных изменений

7. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.

8. Модель «кривой перемен» Дж. Дак.

9. Управленческие технологии организационных изменений.

Темы сообщений и докладов

1. Стратегии организационных изменений.

2. Стратегическое управление в контексте организационного развития.

3. Концепция управления организационными изменениями.

Программа коллоквиума

1. В своей работа И. Адизес рассматривает процессы управления и принятия решений через призму национальных особенностей в той или иной стране. Как применить эту методологию к изучению особенностей изменений в нашей стране?

2. В свое время Чарльз Дарвин писал: «Выживают не самые сильные или самые умные виды, а те, которые лучше других приспосабливаются к изменениям». Как эту мысль применительно к менеджменту развил И. Адизес?

3. Охарактеризуйте базовый принцип методологии И. Адизеса.

4. Как И. Адизес трактует термин «демократура»?

5. Как принимаются решения в организации, находящейся в условиях постоянных изменений?

6. Как сделать конфликт конструктивным?

7. Как осуществлять коммуникации с другими людьми, стили управления которых отличны от вашего?

Практико-ориентированные задания

1. Изложите известные вам подходы к определению организационных изменений.

2. Что такое управление изменениями? Назовите цели и задачи управления изменениями. Чем определяется состав задач управления изменениями для конкретной ситуации на предприятии?

3. Перечислите и раскройте типы организационных изменений.

Тестовые задания

1. Оживление (ревитализация) – это:

а) возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой;

б) **быстрое распространение знаний внутри организации, адаптация к изменениям окружающей среды;**

в) то, что позволяет организации регенерироваться.

2. В зависимости от глубины преобразований различают следующие виды изменений:

а) **реструктуризация;**

б) изменения, ориентированные на организационную структуру;

в) непредвиденные изменения.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1.Могут ли послужить причиной сопротивления организационным изменениям роль личные барьеры?

2.Можно ли в российской действительности практически применить типологию негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера?

3.Каким образом, по вашему мнению, формируется готовность персонала к изменениям?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Понятие «сопротивление переменам». Причины сопротивления и роль личных и структурных барьеров в процессе организационных изменений.

2. Психологические барьеры и формы их проявления. Типы негативного отношения к изменениям и способы их преодоления С. Хеллера.

3. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

5. Компоненты процесса преобразований. Причины сопротивления изменениям. Стереотипы сопротивления изменениям.

Темы сообщений и докладов

1. Преодоление сопротивления персонала при проведении организационных изменений.

2. Внедрение спонтанных изменений с помощью методов управления сопротивлением

Практико-ориентированные задания

1. Назовите социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений.

2. Почему и как социально-психологический климат в организации влияет на эффективность проведения и результаты изменений?

3. Назовите способы воздействия на руководство организации для того, чтобы оно осознало потребность в проведении изменений и способствовало им.

Тестовые задания

1. Назовите структурные причины (барьеры) сопротивления персонала организационным изменениям:

а) страх перед неизвестным, неопределенным;

б) инертность сложных организационных структур, взаимозависимость подсистем;

в) отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь;

г) **правильного ответа вообще нет.**

2. Процесс организационных изменений включает:

а) готовность персонала к изменениям и переход к новому состоянию;

б) переход к новому состоянию и закрепление изменений;

в) **готовность персонала к изменениям, переход к новому состоянию и закрепление изменений.**

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Какова роль мотивации в управлении изменениями?
2. Можно ли четко следовать плану организационных изменений?
3. Как осуществляется контроль достижения целей изменений?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Формирование готовности персонала к изменениям.
2. Психологические барьеры и формы их проявления. Роли и позиции в изменениях.
3. Формирование готовности персонала к изменениям. Пути и методы преодоления сопротивления изменениям.

Темы сообщений и докладов

1. Мотивация работников при проведении организационных изменений.
2. Групповое и индивидуальное сопротивление организационным изменениям
3. Мягкое внедрение организационных изменений.
4. Стратегия обучения в период реорганизации компании.
5. Организационное развитие: «самообучающаяся организация»
6. Психологические особенности процесса организационных изменений

Практико-ориентированные задания

1. Проведите организационный анализ для конкретного предприятия. Смоделируйте один из сценариев реструктуризации на основе проведенного анализа. Создайте свой вариант «Положения об организационной структуре». Результаты исследований и предложения представьте в виде презентации.
2. Для конкретного предприятия предложите вариант стратегии развития (можно использовать принятую к реализации стратегию). Приведите в соответствие организационную структуру для реализации стратегии. Этапы исследования и проектирования представьте в виде презентации.

Тестовые задания

1. Потенциал изменения – это:

а) степень готовности к изменениям в организации и степень склонности к изменениям, которая может быть развита;

б) нереализованные возможности изменения организации;

в) **оба ответа** а) и б) верны.

2. К факторам, соответствующим высокому и низкому потенциалу изменения, относятся:

а) скорость изменения;

б) **уровень доверия руководству, внутренний контакт, цели организации, стратегия, тип структуры и возраст компании**;

в) процессы изменения.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Каким образом можно вовлечь работников в процесс модернизации?
2. В какой мере возможно использовать зарубежный опыт по вовлечению персонала в организационные изменения?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Понятие реструктуризации.

2. Подходы к построению организационных структур управления. Анализ организационной структуры компании. Этапы разработки «Положение об организационной структуре» компании.

3. Связь модели стратегии и модели организационной структуры. Подходы к реструктуризации управления компанией.

4. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.

Темы сообщений и докладов

1. Обучение действием как подход к обучению персонала
2. Условия, способствующие или препятствующие организационным изменениям.
3. Управление процессом сокращения на предприятии.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов и организационные изменения.

Практико-ориентированные задания

1. Приведите известные вам толкования понятию «обучающейся организации». Почему возникают трудности при определении данного понятия?

2. Чем отличается «обучающаяся организация» от организации, в которой проводится обучение (повышение квалификации) персонала?

3. Какие необходимы условия для того, чтобы организация стала «обучающейся»?

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. С помощью каких инструментов целесообразно осуществлять диагностику текущей ситуации и оценивать степень необходимости изменений?

2. Каковы основные требования к стратегиям изменений?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

2. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.

Темы сообщений и докладов

1. Эффективность организационных изменений.
2. Особенности процесса внедрения организационных изменений.
3. Контроль в системе управления организационными изменениями.
4. Этапы проведения организационных изменений на предприятии.
5. Информационные системы поддержки проведения организационных изменений.

Тестовые задания

1. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления организационными изменениями может быть представлена как:

а) **статистический показатель качества процесса или продукта, цель в области совершенствования деятельности и система менеджмента;**

б) политика развития предприятия;

в) только как статистический показатель.

2. Концепция «Шесть сигм» как цель предполагает:

а) отношение сотрудников к выполняемой работе;

б) регулярную отчетность менеджеров;

в) **что компания, чтобы снизить возможные дефекты, задает уровень допустимого стандартного отклонения.**

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки опроса на практическом занятии:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений, докладов:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны

наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

.Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки практических (практико-ориентированных) заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки коллоквиума

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, верно определяет основные понятия, ориентируется во взаимосвязи понятий, свободно владеет материалом..

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, допуская незначительные неточности в ответе, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма ответа.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой поставленных вопросов, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма ответа возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную характеристику вопросов коллоквиума, неправильно выбирает алгоритм ответа.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	способность организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, организовывать обучение персонала, адаптацию и стажировку; администрировать процессы и документооборот по развитию и профессиональной карьере, обучению, адаптации и стажировке персонала	ПКс-3.6 з/об .ПКс-3.6.2 о/з. об.	Способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятий - по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, - по обучению, - адаптации и стажировке персонала *в рамках управления персоналом в условиях организационных изменений.*
ПКс-4	способность к организации труда персонала и оплаты труда персонала; администрированию процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала	ПКс-4.6 з/об ПКс-4.6.2 о/з об.	Способность осуществлять деятельность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках управления персоналом в условиях организационных изменений

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-3.6 з/об ПКс-3.6.2 о/з об.	Владеет навыками организации,	В полном объеме самостоятельно	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ

Способность формировать кадровый резерв, организовывать мероприятий - по развитию и построению профессиональной карьеры персонала, - по обучению, - адаптации и стажировке персонала *в рамках управления персоналом в условиях организационных изменений.*	документирования и проведения мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений	анализирует и оценивает эффективность мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений, включая процесс осуществления документирования указанных мероприятий	на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.
ПКс 4.6- з/об. **ПКс 4.6.2- о/з об.** Способность осуществлять деятельность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках управления персоналом в условиях организационных изменений	Демонстрирует способность осуществлять деятельность по организации труда и оплаты труда персонала в рамках *управления персоналом в условиях организационных изменений*	В полном объеме самостоятельно выявляет и обеспечивает профессиональную аргументацию при разборе стандартных ситуаций в управлении изменениями,по организации труда и оплаты труда персонала	Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопроса и выполнение практико-ориентированного задания.

4.3.2.Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Виды изменений. Условия и причины организационных изменений.
2.Классификационные признаки организационных изменений.
3.Модели планируемых изменений и их характеристика.
4.Уровень проектирования изменений: процесс изменений, субъект изменений, объекты изменений, объекты развития, стратегии изменений.
5. Содержание организационных изменений.
6. Характеристика основных объектов организационных изменений.
7. Внешние причины организационных изменений. Причины внимания к организационным изменениям в современных условиях.
8. Направления развития и совершенствования концепций преобразований в организациях.

9. Основные методики осуществления перестроек в организациях. Незапланированные изменения и их характер.

10. Роль изменений в планировании и прогнозировании различных сфер и уровней хозяйственного механизма

11. Понятие «планируемая перестройка». Типичные вопросы при планировании изменений.

12. Понятия «навязанные изменения» и «изменения с участием». Основные уровни и формы участия.

13. Модели управления изменениями. Соотношение активных и пассивных факторов в реализации изменений.

14. Управление проектами – сочетание людей, систем и методов.

15. Модель участия: элементы и их характеристика

16. Управленческие технологии, используемые в управлении изменениями.

17. Модели выбора стратегий развития организации. Эволюция моделей управления изменениями.

18. Понятие «сопротивление переменам». Причины сопротивления и их характеристика.

19. Формы проявления сопротивления: на организационном уровне, уровне группы, уровне индивида.

20. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике.

21. Методы выявления и преодоления сопротивления изменениям

22. Параметры организации, оказывающие прямое и обратное влияние на масштабы сопротивления.

23. Проблемы контроля, сопротивления и власти в организационных изменениях.

24. Формирование готовности персонала к изменениям Методы формирования готовности к изменениям.

25. Преимущества использования вовлечения сотрудников в изменение по сравнению с другими методами преодоления сопротивления.

26. Ресурсная поддержка организационных изменений.

27. Планирование организационных изменений. Соответствие проекта целям организации.

28. Реализации плана изменений. Создание системы управления изменениями и её основные элементы.

29. Мотивация персонала в управлении изменениями.

30. Контроль достижения целей изменений.

31. Управление изменениями организационных структур. Формы предприятий и их действий.

32. Организационное обучение: результаты и измерения.

33. Вовлечение работников в процесс модернизации. Ментальность и изменения.

34. Компетенции как приращение опыта.

35. Особенности процесса планирования изменений в организации. Требования к стратегиям изменений.

36. Особенности мониторинга и контроля процесса изменений. Предметные области оценок и их характеристика.

37. Критерии, показатели и методы оценки эффективности проведения изменений в организации.

38. Социальные последствия организационных преобразований.

39. Влияние организационной культуры на процесс организационных изменений.

40. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Типовые практико-ориентированные задания

1. Чем отличается «обучающаяся организация» от организации, в которой проводится обучение (повышение квалификации) персонала?

2. Назовите социально-психологические условия, способствующие инициации и реализации изменений.

3. Почему и как социально-психологический климат в организации влияет на эффективность проведения и результаты изменений?

4. Назовите способы воздействия на руководство организации для того, чтобы оно осознало потребность в проведении изменений и способствовало им.

5. Охарактеризуйте воздействие факторов внешней среды и рынка в целом на конкретную организацию.

6. Сформулируйте стратегию развития для знакомой вам организации. Какие изменения проводятся в организации для достижения стратегических целей? Какие изменения, по вашему мнению, стоит провести в организации для достижения ее стратегических целей?

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Индикатор оценивания	**Показатель оценивания**	**Оценка (баллы)**
Владеет навыками организации, документирования и проведения мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений	Студент демонстрирует способность применять навыки организации, документирования и проведения мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений Достигнут высокий уровень формирования компетенций.	отлично
	Студент с незначительными замечаниями демонстрирует способность применять навыки организации, документирования и проведения мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	хорошо
	Студент с ошибками демонстрирует способность применять навыки организации, документирования и проведения мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	удовлетворительно
	Студент не в состоянии продемонстрировать способность применять навыки организации, документирования и проведения мероприятий по обучению, адаптации, стажировке персонала, развитию и построению профессиональной карьеры в условиях организационных изменений . Компетенция не сформирована.	не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы, отведенные для зачета, согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 15 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Он проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового задания для экзамена

1. вопрос. Способы преодоления сопротивления, их достоинства и недостатки, особенности использования данных способов на практике

2 вопрос. Приведите примеры организаций, которые являются «обучающимися».

Назовите признаки, по которым эти организации можно отнести к «обучающимся».

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление персоналом в условиях организационных изменений» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку лекция знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Студент должен иметь некоторый запас знаний, касающихся темы будущей лекции. Для этого ему необходимо познакомиться:

- с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;
- с основными категориями и понятиями, которые будут использованы на лекции;
- с теми дискуссионными проблемами, которые затрагивают тему лекции;
- подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

Алгоритм подготовки подготовка к лекции:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям. Практическое занятие - одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучаемые углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает:

- изучение материалов лекций, учебников и учебных пособий, первоисточников, материалов, помещенных в электронных средствах информации;
- формирование умения выделять проблемные вопросы и умения отвечать по существу на основные вопросы, сформулированные в планах занятий, а также в индивидуальных формах заданий;
- формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно и убедительно аргументированные и обоснованные выводы;
- при подготовке к практическим занятиям студентам важно выработать навыки самостоятельного поиска научной информации, овладеть навыками составления библиографии (списка литературы) и цитирования источников по изучаемой теме, которые необходимы при составлении докладов и других видов сообщений.

Алгоритм подготовки к практическим занятиям

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь

получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;

- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Цель подготовки к экзамену:

- осмысление и приведение в систему знаний, полученных на лекциях и практических занятиях;
- знакомство с вопросами для самоконтроля и их уяснение;
- обращение к ранее изученным первоисточникам;
- выделение непонятных вопросов и обращение за консультацией к преподавателю.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный

по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• соответствие оформления требованиям;

• аккуратность и грамотность изложения;

• работа сдана в срок.

Составление и решение ситуационных задач (кейсов) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации, сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

• работа представлена в срок.

Написание доклада, сообщения

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см.

Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Подготовка к коллоквиуму.

Подготовка к коллоквиуму предполагает несколько этапов:

1. Подготовка к коллоквиуму начинается с консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума.

2. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников.

3. Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (3–5 человек).

4. Преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

5. По итогам коллоквиума выставляется оценка, имеющая большой удельный вес в определении текущей успеваемости студента.

Особенности и порядок сдачи коллоквиума. Студент может себя считать готовым к сдаче коллоквиума по избранной работе, когда у него есть им лично составленный и обработанный конспект сдаваемой работы, он знает структуру работы в целом, содержание работы в целом или отдельных ее разделов (глав); умеет раскрыть рассматриваемые проблемы и высказать свое отношение к прочитанному и свои сомнения, а также знает, как убедить преподавателя в правоте своих суждений. Студент должен видеть за каждой экономической категорией, понятием реальные процессы и явления экономической жизни общества, как в прошлом, так и в современных условиях. Если студент, сдающий коллоквиум в группе студентов, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим студентам, сдающим коллоквиум по данной работе. В этом случае вся группа студентов будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый студент будет внимательно следить за ответами своих коллег, стремиться их дополнить, т.е. активно участвовать в обсуждении данного первоисточника.

Проведение коллоквиума позволяет студенту приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать при подготовке к экзамену.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для

подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка– докладов-презентаций; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Модели организационных изменений в деятельности организаций.
2. Планирование организационных изменений.
3. Виды сопротивления изменениям и методы их преодоления.
4. Технологии организационных изменений.
5. Реструктуризация организационной структуры управления.
6. Всеобщее управление качеством (TQM) как метод организационных изменений.
7. Модели организационного развития.
8. Порядок разработки проекта реинжиниринга бизнес-процессов.
9. Сравнение функциональной структуры управления и процессного управления.
10. Влияние организационной культуры на формирование организационной структуры.
11. Использование современных информационных технологий в управлении организацией.
12. Обучающаяся организация как метод изменения организационной культуры.
13. Организация проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
14. Модели организационного развития.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;

- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1.Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; перевод с англ. В. Кузина. – 3-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

2.Коротков Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - М. : Юрайт, 2016. - 278 с. - (Бакалавр. Академический курс)

3.Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник / В.А. Спивак. - М. : Юрайт, 2015. - 357 с. - (Бакалавр. Академический курс):

4.Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 523 с.

5. Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом : учебное пособие для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 102 с.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1.Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2013

2.Дармилова Ж.Д. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров. М.: Дашков и К, 2014 - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24784.

3.Зинов, О. Н. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: учебное пособие / О. Н. Зинов, Т. Я. Лебедева, С. А. Цыганов.- М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 248 с.

4.Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI: учебное пособие / М.М. Панов. - М.: ИНФРА, 2014. – 255 с.

5.Кузнецов, *И. Н.* Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 397 с.

6.3. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.
Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

6.5. Иные источники

Электронное учебное пособие «Управление организационными изменениями» / режим доступа: http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html».

Подборка статей по теме «Управление изменениями» на сайте «Корпоративный менеджмент» / режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/

Основные публикации по теме «Управление изменениями» на портале «Smart-education» / режим доступа: http://www.smart-edu.com/tema-upravlenie-izmeneniyami/

Подборка статей по теме «Управление изменениями» Центра дистанционного образования "Элитариум" / режим доступа: http://www.elitarium.ru/management/upravlenie_izmenenijami

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХ иГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.21 Тайм-менеджмент
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Анохина А.А.
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Пророкова Е.А.

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента канд. экон. наук , доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и(или) ученое звание, должность* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…..…….. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 3
3. Содержание и структура дисциплины ……..... 4
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю … 6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 12
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине . 17
   6.1. Основная литература 17
   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 17
   6.3. Нормативные правовые документы…….……..…….….. 17
   6.4. Интернет-ресурсы…….....……... 17
   6.5. Иные источники…….....…….. 17
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 17

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.22 «Тайм-менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	**УК-6.3**	Способность осознанно выстраивать свою образовательную траекторию и расставлять приоритеты при планировании профессиональной деятельности.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
D деятельность по развитию персонала/ D/01.6 организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;	УК ОС-6.3	на уровне знаний: принципы целеполагания, современных методов самоорганизации и саморазвития, тайм менеджмент: виды и основные принципы; основные приемы планирования;
		на уровне умений: использовать открытые обучающие программы; использовать знания психологии труда для совершенствования личностного и профессионального развития, а также проводить самоанализ; преодолевать сопротивление внешней среды.
		на уровне навыков: использования инструментов планирования времени; постановки целей и задач в сфере профессионального самоопределения; эффективного обучения в процессе освоения первичных профессиональных умений и навыков; саморазвития, применения методов психологии труда, способствующих личностному и профессиональному развитию.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 4 з.е. (144 часов в академических часах/108 часов в астрономических).

По очно-заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 30, в астрономических – 22,5; на самостоятельную работу в академических часах 78 часов, 58,5 часа в астрономических.

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах – 16, в астрономических - 12; на самостоятельную работу в академических часах 119 часов, 89,25 часа в астрономических.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.22 «Тайм-менеджмент»** изучается **на заочной форме обучения** - на 5 курсе.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
1	Введение в тайм-менеджмент.	17	2		2		13	О,Д
2	Целеполагание. Виды планирования.	17	2		2		13	О,З
3	Инструменты и методы планирования и распределения времени	21	4		4		13	О,З
4	Поглотители времени. Ресурсы времени	17	2		2		13	О, З
5	Процессный подход к деятельности. Методики Кайдзен.	17	2		2		13	О,Д
6	Корпоративный тайм-менеджмент	17	2		2		13	О,Т
	Консультация предэкзаменационная	**2**	-		-		-	
	Промежуточная аттестация	**36**					-	**Экзамен**
Всего в академических часах		**144**	**14**		**14**		**78**	
Всего в астрономических часах		**108**	**10,5**		**10,5**		**58,5**	
Заочная форма обучения								
1	Введение в тайм-менеджмент.	43	2		2		19	О,Д
2	Целеполагание. Виды планирования.						20	О,З
3	Инструменты и методы планирования и распределения времени	46	2		2		20	О,З
4	Поглотители времени. Ресурсы времени				2		20	О, З
5	Процессный подход к деятельности. Методики Кайдзен.	44	2		2		20	О,Д
6	Корпоративный тайм-менеджмент						20	О,Т
	Консультация предэкзаменационная	**2**	-		-	2	-	
	Промежуточная аттестация	**9**	-		-	9	-	**Экзамен**
Всего в академических часах		**144**	**6**		**8**	**11**	**119**	
Всего в астрономических часах		**108**	**4,5**		**6**	**8,25**	**89,25**	

Примечание:

* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад/ реферат/презентация (Д), практико-ориентированные задания в рамках темы (З), тестирование (Т).

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Введение в тайм-менеджмент.

Предпосылки возникновения тайм-менеджмента, основные этапы его зарождения и развития. Эволюция теории об эффективной организации времени. Тейлоризм. Период "классического" тайм-менеджмента. «Советский ТМ». Современный тайм- менеджмент (конец XX - начало XXI вв). Концепция Ст. Кови о достижении личностной зрелости

Сущность и функции тайм-менеджмента. Основные направления тайм-менеджмента. Тайм- менеджмент как составляющая самоменеджмента. Временная компетентность менеджера.

Тема 2. Целеполагание. Виды планирования.

Методы и технологии тайм- менеджмента как элементы системы управления организацией. Целеполагание как определение ключевого направления развития, планирования и разработки плана достижения поставленных целей. Основные принципы и критерии постановки целей (SMART). Сущность планирования рабочего времени. Золотые" пропорции планирования времени. Деятельность менеджера по организации управления временем.

Тема 3. Инструменты и методы планирования и распределения времени

Принципы эффективного использования рабочего времени, методы его учета и измерения. Оценка процесса расходования и потери времени в зарубежных и отечественных организациях. Анализ планирования рабочего времени руководителя, способы его оптимизации. Причины дефицита времени и его инвентаризация. Классические техники деловой активности: Основы и принципы делегирования. Правила делегирования.

Тема 4. Поглотители времени. Ресурсы времени.

Хронофаги: понятие и их виды. Оценка использования времени, выявление базовых и второстепенных дел. Способы выявления хронофагов. Оптимизация стандартных процессов деятельности и временных затрат. Заповеди распределения времени руководителем. Анализ и работа с «поглотителями» времени

Хронометраж как система учета и контроля расходов времени. Определение понятия, суть, задачи. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени

Самоконтроль процесса деятельности и результатов. Контроль процессов и результатов. Контроль дня (самоконтроль).

Принятие решений о приоритетах. Значение, особенности и виды принимаемых решений. Методы принятия решений. Принцип Парето как основа принятия собственных решений.

Мотивация в тайм-менеджменте как условие достижения цели. Соответствие внутренней мотивации поставленным целям. Маленькие хитрости» самомотивации. Преобразование «цели» в «путь» достижения промежуточных целей. Своевременность как критерий личной организации времени. Временные ресурсы взаимодействия и межличностного общения.Временные стратегии. Основные подходы к управлению временем.

Тема 5. Процессный подход к деятельности. Методики Кайдзен.

Порядок – одно из основных положений методики Кайдзен. Цепочка процедур, составляющих процесс. Стабилизация процесса. Устранение потерь времени по системе Кайдзен. Совершенствование процессов деятельности.

Тема 6. Корпоративный тайм-менеджмент.

Делегирование полномочий. Основы делегирования. Основные цели и ситуации делегирования. Преимущества и недостатки делегирования полномочий.

Корпоративные стандарты тайм-менеджмента. Регламенты и командные

договоренности. Алгоритм ежедневного планирования. Правила ведения ежедневника.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.22 «Тайм-менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

-при проведении занятий семинарского типа: устный опрос, доклад/ реферат/презентация, выполнение практико-ориентированных заданий в рамках темы, тестирование;

-при проверке результатов самостоятельной работы: выполнение практико-ориентированных заданий, доклады/сообщения, тестирование;

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Перечислите функции ТМ.
2. Охарактеризуйте особенности развития отечественного ТМ
3. Что называем ТМ? В чем противоречие термина ТМ?
4. Чем отличается «управление временем» от «руководства временем»?
5. При соблюдении каких правил и условий ТМ будет эффективен?

Темы докладов/ рефератов/презентаций

1.Современный тайм- менеджмент (конец XX - начало XXI вв).
2.Концепция Ст. Кови о достижении личностной зрелости
3. Основные направления тайм- менеджмента.
4.Тайм- менеджмент как составляющая самоменеджмента.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Чем отличается мечта от цели?
2. Перечислите критерии цели? Какие бывают цели?
3. Как вы понимаете слова «целеустремленный человек»? Почему древние философы говорили, что человек, живущий без цели, проживает жизнь впустую?
4. Какие стадии предусматривает планирование работы, почему важно их соблюдать?
5. Какие правила планирования рекомендуют соблюдать специалисты по ТМ?

Практические задания

Для осознанного построения своей образовательной траектории и определения приоритетов при планировании профессиональной деятельности :

1. Приведите конкретный пример целеполагания применительно к себе. Для чего оно Вам нужно?

2. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Приведите примеры использования различных инструментов планирования.

3. В чем суть подхода к определению целей «Управление собой как компанией»?

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Каково экономическое значение ТМ в профессиональной деятельности?
2. Какие инструменты целесообразнее использовать для личного ТМ?
3. Назовите методы определения приоритетов
4. Как вы понимаете принцип Парето 80х20?
5. Почему в процессе деятельности в определенный период времени целесообразнее фокусироваться на одной задаче?

Практические задания

Для осознанного построения своей образовательной траектории и определения приоритетов при планировании профессиональной деятельности используйте деловую игру «Личный план». Исходные материалы для анализа выдает преподаватель или они размещены в ИОС.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Что называют «хронофагами» и в чем их опасность?
2. Каких видов бывают хронофаги?
3. Чем отличаются контролируемые от неконтролируемых поглотителей времени?
4. Каких поглотителей относим к разряду прогнозируемых?
5. Нужно ли контролировать то, что делегировано другим?
6. Какой способ подходит лучше всего для выявления «воров» времени?

Практическое задание

Для осознанного построения своей образовательной траектории и определения приоритетов при планировании профессиональной деятельности составьте план на день.

Один день из жизни менеджера среднего звена.

В 9.00 он пришел на работу:

Уже прибегала Катерина – на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить клиентам сегодня.

Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться.

Проект А не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но это же не меньше часа займет, а то и больше.

Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о готовности. Понятно, что это значит!

А так хотелось сегодня сходить в бассейн… Нет, вряд ли получиться.

И эти постоянные звонки, которые отвлекают!

Так, а на какое число назначена презентация? На сегодня. А к ней еще готовиться. И кстати, уточнить, куда ехать.

На столе где-то лежит неотправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно?

— Да? Да буду через полчаса…

Еще и начальство вызывает.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. В чем суть процессного подхода?

2. На какой аспект делается акцент в концепции Кайдзен?

3. Перечислите составляющие процесса по методике Кайдзен. Обозначьте их значение.

4. Почему в индивидуальной деятельности согласно методики Кайдзен целесообразнее ориентироваться на процесс, а не на результат.

5. Какие части процесса бывают (подпроцессы), и какую нагрузку они несут в деятельности?

6. С чего предлагается начинать деятельность по методике Кайдзен?

7. Какие действия необходимы для стабилизации процесса деятельности?

Темы докладов/ рефератов/презентаций

1. Применение Кайдзен (на примере опыта «Тойоты»).
2. Преимущества и недостатки делегирования полномочий с позиции Дж. Лайкера.
3. Алгоритм ежедневного планирования по Дж. Лайкеру.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Делегирование полномочий.

2.Основные цели и ситуации делегирования.

3.Корпоративные стандарты тайм-менеджмента.

4.Регламенты и командные договоренности.

5.Алгоритм ежедневного планирования.

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний. Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, экзамену.

Пример теста

1. Тайм менеджмент — это :
1)Технология эффективного управления своей деятельностью;
2)Технология поиска и устранения «потерь времени»;
3)Технология позволяющая успевать все запланированное.

2 .Зачем строится обзор проблемы:
1)Чтобы видеть всю ситуацию в целом;
2)Чтобы построить систему приоритетов для принятия решения;
3)Чтобы найти правильное решение.

3. Ваши действия в ситуации, когда вы не успеваете выполнять все запланированные дела:
1)Остаться сверхурочно;
2)Доделать все завтра;
3)Выполнить работу очень быстро, невзирая на качество;
4)Отказаться от выполнения неважных дел.

4. В соответствии с матрицей Эйзенхауэра на каких делах необходимо сосредотачиваться в первую очередь:
1)Важные срочные;
2)Важные не срочные;
3)Неважные срочные;
4)Неважные не срочные.

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов/ рефератов/презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задания, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задания, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенного задания, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задания возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	**УК-6.3**	Способность осознанно выстраивать свою образовательную траекторию и расставлять приоритеты при планировании профессиональной деятельности.

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
УК-6.3 Способность осознанно выстраивать свою образовательную траекторию и расставлять приоритеты при планировании профессиональной деятельности.	Деятельностный – качество построения индивидуальной траектории: Определяет цель саморазвития и самообразования Самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности учебной деятельности.	В полном объеме определяет цель саморазвития и самообразования, самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности профессиональной деятельности,определяет тактику преодоления затруднений.	Устное собеседование Тестирование Практическое задание / задачи

	Определяет тактику преодоления затруднений.		

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Тайм-менеджмент как составляющая самоменеджмента.
2. Две концепции контроля времени: управление и руководство временем.
3. Тайм-менеджмент, его значение в планировании работы.
4. Принципы, правила и критерии постановки целей(SMART-цели).
5. Определение приоритетов в планировании рабочего времени. Жесткий – гибкий алгоритм планирования.
6. Принципы и инструменты успешного тайм-менеджмента.
7. Оптимизация персональной деятельности менеджера. Система личного тайм-менеджмента.
8. Корпоративные стандарты тайм-менеджмента.

Практические (практико-ориентированные) задания

1. Приведите конкретный пример целеполагания применительно к себе. Для чего оно Вам нужно?

2. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Приведите примеры использования различных инструментов планирования.

3. В чем суть подхода к определению целей «Управление собой как компанией»? Приведите примеры.

Шкала оценивания

Критерии оценивания	Индикатор оценивания	Оценка
В полном объеме определяет цель саморазвития и самообразования, самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности профессиональной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений.	В полном объеме определяет цель саморазвития и самообразования, самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности профессиональной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.	отлично
	В целом определяет цель саморазвития и самообразования, самостоятельно анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности профессиональной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	хорошо
	Не в полном объеме определяет цель саморазвития и самообразования, анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности профессиональной деятельности, определяет тактику преодоления затруднений. Достигнут пороговый уровень формирования компетенции.	удовлетворительно
	Не определяет цель саморазвития и самообразования, не анализирует и классифицирует затруднения, препятствующие росту эффективности профессиональной деятельности, не определяет тактику преодоления затруднений. Компетенция не сформирована.	Не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

При проработки практико-ориентированных заданий следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового билета для экзамена.

1. Две концепции контроля времени: управление и руководство временем.

2. С помощью каких инструментов тайм-менеджмента можно планировать свой день? Приведите примеры использования различных инструментов планирования.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине предполагает работу обучающихся на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа и лабораторные работы), в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Затраты времени на освоение дисциплины в целом и по отдельным темам

отражены в разделе 3 настоящей программы. В этом же разделе отражены основные виды контроля текущей успеваемости обучающихся и форма промежуточной аттестации. Как правило, объем контактной работы с преподавателем у обучающихся очной формы обучения выше, в то время как обучающиеся заочной формы обучения имеют больший объем времени для самостоятельной работы. В соответствии с этим в разделе 3 программы отражены различные формы контроля текущей успеваемости обучающихся.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для самостоятельного изучения;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия семинарского типа проводятся с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к практическим занятиям обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий* (кейсов). Кейс-задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации (кейса) с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса

познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучающегося должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Подготовка доклада/реферата/презентации

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы),

заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка– докладов-презентаций; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Понятие времени в обывательской среде. Стандартные представления и обозначения.
2. Время с точки зрения психологии.
3. Субъективность и объективность времени.
4. Время как потенциал.
5. Время – стратегический ресурс организации.
6. Время – стратегический ресурс человека.
7. Тайм-менеджмент как система управления временем.
8. Факторы, убивающие время.
9. Самоконтроль процесса деятельности и результатов.
10. Контроль процессов и результатов.
11. Контроль дня (самоконтроль): основные правила и принципы.
12. Целеполагание и процесс достижения цели.
13. Специфика целей и их классификация.
14. Алгоритм и методы целеполагания.
15. Понятие проблемы, диагностика проблемы.
16. Стадии процесса принятия решения.
17. Работоспособность человека и биоритмы.
18. Корпоративные ТМ-стандарты: их обоснованность и возможность реализации.
19. Проблемы делегирования полномочий.Официальное и неофициальное делегирование полномочий.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию).
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-

исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Тайм-менеджмент. Полный курс [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Г.А. Архангельский [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2023.— 311 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68022.html.— ЭБС «IPRbooks».

2. Трейси Брайан Тайм-менеджмент по Брайану Трейси: Как заставить время работать на вас [Электронный ресурс]/ Трейси Брайан— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 302 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/82536.html.— ЭБС «IPRbooks»

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент [Электронный ресурс]: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – Электрон. текстовые дан. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – 162с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/22835

2. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н.— Электрон.текстовые данные. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15396.

3. Как справиться с прокрастинацией и суетой: подкаст «Время остановиться» [Электронный ресурс] - Электрон.текстовые данные. - https://trends.rbc.ru/trends/social/5fe054269a7947684e8464b3.

3. Лайкер, Дж. Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер. - 2006.

6.3. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

.Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская государственная библиотека – www.rsi.ru

Национальная электронная библиотека – www.nns.ru

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» – http://ecsocman.hse.ru

6.4. Иные источники

Журнал «Управление персоналом».

Журнал «Управление развитием персонала»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023 г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.22 Корпоративная социальная ответственность
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

КСО
Краткое наименование дисциплины

38.03.03. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

Очно-заочная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и менеджмента Прутцкова С.В.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность) *(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой
экономики и менеджмента кандидат экономических наук, доцент Пророкова Е.А.
(наименование кафедры) *(ученая степень и (или) ученое звание)* *(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО 5
3.Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 35
6.1. Основная литература 35
6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 36
6.3. Интернет-ресурсы 36
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 36

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.в.ОД.23 «Корпоративная социальная ответственность» обеспечивает овладение следующими компетенциями

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики, администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс-5.4	способность анализировать успешные корпоративные практики по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ; способность разрабатывать и внедрять корпоративные социальные программы, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
F деятельность по организации корпоративной социальной политики; / F/01.6 разработка корпоративной социальной политики; / F/02.6 реализация корпоративной социальной F/03.6 администрирование процессов и	ПКс-5.5.4	**на уровне знаний:** - основные понятия, концепции и подходы к корпоративной социальной ответственности (далее - КСО), основные индикаторы результативности КСО; индексы и рейтинги КСО; системы оценки корпоративной социальной ответственности; - корпоративные социальные программы, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников основных индикаторов результативности КСО; индексов и рейтингов КСО; системы оценки корпоративной социальной ответственности

документооборота по вопросам корпоративной социальной политики.		**на уровне умения:** - анализировать современные представления о КСО, его роль в современном российском бизнесе и проводить интегральную оценку эффективности корпоративной социальной ответственности - оценивать эффективность мероприятий корпоративной социальной политики
		на уровне навыков: - разработки предложений по корпоративным социальным программам и социальной политике - подготовки предложений по развитию корпоративной социальной политики и по организации социального партнерства, использования методологии оценки влияния КСО на репутацию компании

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общий объем дисциплины: 6 з.е. (216 часов в академических часах,/162 в астрономических).

По очно-заочной форме на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часа – 46, в астрономических – 34,5, в том числе 22 акад. ч (16,5 астр. ч.) лекции и 22 акад. ч (16,5 астр. ч.) семинарские занятия; на самостоятельную работу в академических часах –134, в астрономических – 100,05

По заочной форме обучения на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часа – 22, в астрономических – 16,5; в том числе 10 акад. ч (7,5 астр. ч.) лекции и 10 акад. ч (7,5 астр. ч.) семинарские занятия;

на самостоятельную работу в академических часах –183, в астрономических – 138,75 .

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ОД.22. «Корпоративная социальная ответственность»** изучается на 3 курсе, 5 семестр очно-заочной формы обучения; на 5 курсе, 9 семестр заочной формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин Общий менеджмент, Кадровая политика и кадровое планирование.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен и контрольная работа.

3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
1	История и эволюция концепции социальной	20	4		4		12	О, Д, Т, З

	ответственности бизнеса перед обществом							
2	Социальная роль бизнеса в общественном развитии. Социальное партнерство государства, бизнеса и общества в решении социальных проблем.	18	2		2		14	О, Т, З
3	Основные понятия и содержание концепции корпоративной социальной ответственности	16	2		2		12	ЛД, О, Т
4	Принципы корпоративной социальной ответственности	16	2		2		12	З, Д, Т
5	Интеграция корпоративной социальной ответственности в теорию стратегического управления	18	2		2		14	О, З
6	Модели корпоративной социальной ответственности	16	2		2		12	ЛД, О, Д, З
7	Способы реализации корпоративной социальной ответственности	16	2		**2**		12	ЛД, З, Т
8	Идентификация и анализ требований групп, заинтересованных в деятельности компании	16	2		2		12	Д, З
9	Социальная отчетность корпорации. Этический аудит	22	2		2		18	Д, Т, З
10	Становление и проблемы внедрения системы корпоративной социальной ответственности в условиях современной России	20	2		2		16	ЛД, Д, З, Т,Э, К
Консультация		**2**						**2**
Промежуточная аттестация		**36**				**36**		**Экзамен, контрольная работа**
Всего в академических часах		**216**	**22**	-	**22**	**36**	**134**	**2**
Заочная форма обучения								
1	История и эволюция концепции социальной ответственности бизнеса перед обществом	22	2		2		18	О, Д, Т, З
2	Социальная роль бизнеса в общественном развитии. Социальное партнерство государства, бизнеса и общества в решении социальных проблем.	20	-		2		18	О, Т, З

3	Основные понятия и содержание концепции корпоративной социальной ответственности	22	2		2		18	ЛД, О, Т
4	Принципы корпоративной социальной ответственности	18	-		-		18	З, Д, Т
5	Интеграция корпоративной социальной ответственности в теорию стратегического управления	20	-		2		18	О, З
6	Модели корпоративной социальной ответственности	22	2		2		18	ЛД, О, Д, З
7	Способы реализации корпоративной социальной ответственности	20	2		-		18	ЛД, З, Т
8	Идентификация и анализ требований групп, заинтересованных в деятельности компании	18	-		-		18	Д, З
9	Социальная отчетность корпорации. Этический аудит	21	-		-		21	Д, Т, З
10	Становление и проблемы внедрения системы корпоративной социальной ответственности в условиях современной России	22	2		-		20	ЛД, Д, З, Т,Э, К
Консультация		**2**						**2**
Промежуточная аттестация		**9**				**9**		**Экзамен, контрольная работа**

*Примечание: * формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД), опрос (О), тестирование (Т), доклад / сообщение (Д), индивидуальное задание в рамках темы (ИЗ), практические (практтикл-ориентированные)задания (З), эссе (Э), коллоквиумы (К).*

Содержание тем дисциплины

Тема 1. История и эволюция концепции социальной ответственности бизнеса перед обществом

Предпосылки изучения этических проблем поведения промышленных компаний. Теория просвещенного эгоизма. Доктрина капиталистической благотворительности. Зарождение идеи корпоративной социальной ответственности. «Социальная ответственность бизнесмена» (1953) Хоуарда Р.Боуэна. Основные причины, способствующие дальнейшему развитию теории КСО. Три интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса: теория «корпоративного эгоизма», теория «корпоративного альтруизма», теория «разумного эгоизма». Этапы эволюции концепции КСО в XX веке. Повышение значимости КСО в зарубежной и отечественной теории и практике менеджмента. Превращение КСО в элемент стратегического управления бизнесом. Тенденции развития корпоративной социальной ответственности.

Тема 2. Социальная роль бизнеса в общественном развитии. Социальное партнерство государства, бизнеса и общества в решении социальных проблем.

Поляризация основных точек зрения на роль бизнеса в обществе. Основное противоречие между социальной ответственностью и интересами бизнеса. Содержание доктрины социальной ответственности корпорации Милтона Фридмана. Позиция сторонников неоклассического экономического либерализма Т. Дональдсона и Н. Боуи о роли бизнеса в условиях конкурентной рыночной экономики. Роль бизнеса в общественном развитии в концепции корпоративной социальной ответственности. Изменения социальной среды и ожиданий общественности и потребителей. Причины заинтересованности компаний в корпоративной социальной ответственности. Преимущества практики КСО.

Повышение роли бизнеса в решении социальных проблем. Американская модель корпоративной социальной ответственности в либеральном социальном государстве. Европейско-континентальная модель корпоративной социальной ответственности в консервативном социальном государстве. Британская модель корпоративной социальной ответственности.

Особенности корпоративной социальной ответственности в социал-демократическом социальном государстве (Скандинавские страны).

Социальное партнерство как взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества. Профсоюзное движение в Европе и Америке как субъект социального партнерства. Формирование института социального страхования в Европе и Америке. Решение трудовых конфликтов. Объединения работодателей и их функции в рамках социального партнерства.

Тема 3. Основные понятия и содержание концепции корпоративной социальной ответственности

Понятие корпоративной социальной ответственности – КСО (CorporateSocial Responsibility – CSR). Многообразие подходов к трактовке понятия КСО. Различия между юридической и социальной ответственностью. Корпоративная социальная ответственность (КСО) бизнеса применительно к России. Социальные инвестиции бизнеса. Основные понятия концепции КСО. Внутренняя и внешняя социальная активность. Основополагающие международные принципы Глобального Договора между ООН и мировым бизнесом в области прав человека, труда, экологии и антикоррупционной деятельности.

Тема 4. Интеграция корпоративной социальной ответственности в теорию стратегического управления

Отражение проблематики корпоративной социальной ответственности в основных концепциях стратегического управления. Интерпретация проблематики КСО с позиций теории стратегического управления и интеграция принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию. Представители школы планирования о корпоративной социальной ответственности. Освещение вопросов корпоративной социальной ответственности в концепции позиционирования. Анализ корпоративной социальной ответственности М. Портера и М. Креймера. Корпоративная социальная ответственность с позиций ресурсной концепции. Концепция динамических способностей и корпоративная социальная ответственность. Концепция стратегического менеджмента заинтересованных сторон Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса. Модель интеграции принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию Д. Гресона и А. Ходжеса.

Тема 5. Принципы корпоративной социальной ответственности

Отражение принципов КСО в социальной политике, корпоративной миссии, стратегии компании, корпоративной философии. Понятие принципов корпоративной социальной ответственности. Изменение общественных ожиданий, адресованных бизнесу.

Международный стандарт «Руководство по социальной ответственности» ISO: 26000 о принципах социальной ответственности. Четыре группы принципов КСО.

Тема 6. Модели корпоративной социальной ответственности

Открытые и скрытые модели КСО. Формирование американской, европейской континентальной, британской, японской и российской моделей КСО. Основные характеристики американской модели КСО. Отличительные особенности европейской континентальной модели КСО. Британская модель корпоративной социальной ответственности как сочетание элементов американской и континентальной моделей. Изменение характера корпоративной социальной ответственности в Великобритании в 80-х-90-х гг XX в. Японская модель КСО: основные характеристики. Особенности формирования китайской модели КСО. Российская модель КСО.

Тема 7. Идентификация и анализ требований групп, заинтересованных в деятельности компании

Влияние общественной среды на достижение организацией ее целей. Понятия: «стейкхолдеры», «заинтересованные группы». Теория заинтересованных групп. Анализ заинтересованных групп с помощью матрицы власти / динамизма Дж. Джонсона и К. Скоулза. Практическое применение теории заинтересованных групп в модели идентификации значимости заинтересованных сторон Митчелла, сетевой модели и балансовой модели ресурсных отношений. Управление взаимодействием с заинтересованными группами (Stakeholder Management).

Тема 8. Способы реализации корпоративной социальной ответственности

Многообразие форм проявления КСО. Продвижение корпоративной благотворительности. Корпоративная благотворительность как важная составляющая социально-ответственного бизнеса. Определение корпоративной благотворительности (corporate contributions). Цели и мотивы корпоративной благотворительности. Основные направления и основания благотворительной помощи бизнеса. Формы благотворительности: наличные денежные пожертвования, помощь в натуральной форме, корпоративное волонтерство.

Благотворительные фонды: частные, корпоративные и фонды местных сообществ (общественные благотворительные фонды). Опыт благотворительной помощи бизнеса в США и России. Спонсорство. Фандрайзинг как новая форма благотворительной помощи компаний. Формы проявления корпоративной социальной ответственности по отношению к персоналу, партнерам к местному сообществу, государству, к обществу в целом. Преимущества и недостатки проявления различных форм благотворительности и спонсорства.

Тема 9. Социальная отчетность корпорации. Этический аудит

Выбор способа информирования общества о социальной активности компании. Система ежегодной социальной отчетности. Основные проблемы среднего и мелкого бизнеса, связанные с внедрением нефинансовой отчетности. Организация процесса социальной отчетности. Внедрение стандартов международной отчетности (Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative – GRI) и AA1000), основанных на принципе «трех корзин» или «триединого итога» (Triple Bottom Line): экономика компаний, экология производства и социальная политика. Формы нефинансовых отчетов. Аудит корпоративной ответственности. Цели и механизм социального аудита.

Тема 10. Становление и проблемы внедрения системы корпоративной социальной ответственности в условиях современной России

Основные этапы и переломные моменты в истории развития социальной ответственности российских компаний. Особенности развития концепции КСО в России: исторические и географические; особенности, связанные с менталитетом населения и традициями корпоративного управления; особенности, связанные с социальной и политической ситуацией в стране. Рейтинговая система оценки социальной корпоративной ответственности российских компаний. Проблемы взаимоотношений бизнеса с властью и продвижения КСО в России. Типология социальных программ российского бизнеса. Формы благотворительности и приоритеты в социальном инвестировании в современной России. Проблемы, условия и перспективы трехстороннего диалога – бизнеса, власти и гражданского общества. Внедрение на российских предприятиях корпоративной социальной ответственности по международным стандартам.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.22 «Корпоративная социальная ответственность» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: опрос, тестирование, практическое задание, доклады/сообщения.
- при проверке самостоятельной работы студента: индивидуальное задание в рамках темы, тестирование, коллоквиум, эссе.

4.1.2. Экзамен проводится с применением методов (средств).

Экзамен проводится в устной форме и включает в себя ответ на теоретический вопрос и выполнение практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Предпосылки изучения этических проблем поведения промышленных компаний. Теория просвещенного эгоизма.
2. Доктрина капиталистической благотворительности. Зарождение идеи корпоративной социальной ответственности.
3. Основные интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса в XX1 веке.

Темы докладов и сообщений

1. Повышение роли бизнеса в решении социальных проблем.
2. Основное противоречие между социальной ответственностью и интересами бизнеса.

Практико-ориентированные задания

Задание 1

Известно, что не существует единого общемирового определения Корпоративной социальной ответственности. Изучите различные определения корпоративной социальной ответственности (по материалам пособия и дополнительных источников), сведите полученную информацию в таблицу.

В качестве вывода, после таблицы, приведите то определение, которые Вы лично считаете наиболее ёмким.

Задание 2.

Кейс-анализ становления российской модели КСО по форме

Субъект КСО	Роли субъекта КСО	Содержание ответственности	Характер ответственности	
			реагирующий	стратегический

Тестовые задания

Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, зачету.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. «Протестантскую этику» происхождения «капиталистического духа», ценностные ориентации и мотивацию предпринимательской деятельности, являющиеся основой культуры предпринимательства и этики бизнеса, выделил:

а) Г. Форд; в) В. Зомбарт; д) К. Маркс;

б) **М. Вебер**; г) Э. Карнеги; е) Г. Маркузе.

2. Основы концепции капиталистической благотворительности изложены в работах:

а) «Протестантская этика и дух капитализма»; в) «Капитал»;

б) «**Евангелие процветания**»; г) «Оправдание добра».

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Тенденции развития корпоративной социальной ответственности. КСО как элемент стратегического управления бизнесом.

2 Позиция сторонников неоклассического экономического либерализма Т. Дональдсона и Н. Боуи о роли бизнеса в условиях конкурентной рыночной экономики.

3. Роль бизнеса в общественном развитии в концепции корпоративной социальной ответственности. Причины заинтересованности компаний в корпоративной социальной ответственности.

4. Содержание доктрины социальной ответственности корпорации Милтона Фридмана.

5. Специфика роли бизнеса в решении социальных проблем.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Существует три варианта поведения компании в едином поле социальной ответственности: реактивный, проактивный, интерактивный. На конкретных примерах покажите существенную разницу между этими вариантами.

Задание 2.

Сформулируйте пять причин, по которым бизнесу необходимо проявлять социальную ответственность.

Тестовые задания

1. Решение вопросов разоружения и атомной энергетики, борьбы с голодом в странах третьего мира, защиты флоры и фауны и торгово-экономических отношений с ЮАР было в центре внимания общественности:

а) в 50-х гг XX века;

б) в начале XXI века;

в) **в 70-х и 80-х гг. XX века;**

г) в 2010 году;

д) в первые годы после второй мировой войны.

2. Сторонниками концепции «корпоративного эгоизма» являлись:

а) Э. Карнеги; б**) М. Фридман;** в) Р.Вуд; г) Б. Гейтс.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Чем, по вашему мнению, можно объяснить многообразие подходов к трактовке понятия КСО?

2. В чем состоит принципиальное различие между юридической и социальной ответственностью.

3. Можете ли вы привести пример социальных инвестиций бизнеса?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Особенности и предпосылки формирования российской модели корпоративной социальной ответственности.

1.Основные направления внутренней и внешней социальной политики современных российских предприятий.

3. Факторы реализации социальных программ современными коммерческими организациями.

4. Неформальная экономика и корпоративная социальная ответственность.

Основные законы и нормативно-правовые акты, регулирующие социальную ответственность бизнеса в нашей стране.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Ниже приведены политические заявления по проблемам социальной ответственности корпораций и бизнеса в глобальном мире.

Как вы понимаете каждое из данных высказываний, есть ли среди них такой тезис, с которым бы Вы согласились, а с которым категорически нет, обоснуйте Ваш ответ.

- «Корпоративная социальная ответственность - это жесткое бизнес-решение. Не потому что это приятная тема, и не потому, что люди заставляют нас это делать, а потому, что это хорошо для нашего бизнеса»

(Н. Фицджеральд, Президент, Unilever);

- «С моей точки зрения, успешными компаниями будущего будут те, которые интегрируют ценности бизнеса и личные ценности работников. Лучшие люди хотят делать такую работу, которая приносит пользу обществу и с такой компанией, чьи ценности они разделяют, где их деятельность учитывается, и их взгляды значимы»

(Джерун ван дер Веер, Комитет Управляющих Директоров Royal Dutch Shell);

- «Недостаточно делать только то, что предписывает закон. Мы должны быть на переднем крае тем корпоративной социальной ответственности»

(Андерс Далвиг, Президент IKEA).

Тестовые задания

1. Реализация политики КСО доступна:

а) только крупным компаниям;

б) только компаниям среднего и малого бизнеса;

в) **всем компаниям независимо от размера бизнеса;**

г) только промышленным компаниям.

2. В настоящее время в развивающихся странах общество, в первую очередь, ожидает от бизнеса:

а) производства экологических продуктов;

б) защиты окружающей среды;

в) **проявления гражданской позиции и инициатив в решении социальных проблем населения;**

г) проявления филантропических интересов.

3. «Борьба с бедностью – функция не частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего никому не должны, кроме Бога и совести» (М. Фридман). Это цитата характеризует

а) теорию «корпоративного альтруизма»

б) **теорию «корпоративного эгоизма»**

в) теорию «разумного эгоизма»

Типовые оценочные материалы по теме 4.

Темы докладов и сообщений

1. Социальное партнерство как взаимодействие государства, бизнеса и гражданского общества.
2. Интерпретация проблематики КСО с позиций теории стратегического управления и интеграция принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию.
3. Освещение вопросов корпоративной социальной ответственности в концепции позиционирования. Анализ корпоративной социальной ответственности М. Портера и М. Креймера.
4. Корпоративная социальная ответственность с позиций ресурсной концепции
5. Концепция динамических способностей и корпоративная социальная ответственность.
6. Концепция стратегического менеджмента заинтересованных сторон Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса.
7. Модель интеграции принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративную стратегию Д. Гресона и А. Ходжеса.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Прокомментируйте письменно подход к созданию положительного имиджа, использованный организацией (для одного из нижеследующих примеров). Какого рода преимущества получила компания (например, в продвижении товара на рынок, в увеличении продажи товаров и т.д.)?

1. Nike

Американские подростки стали совершать преступления, чтобы достать денег на кроссовки Nike. Хотя сама компания не была в этом виновата, Nike приняла эту беду близко к сердцу и инициировала партнерство с Boys Clubs of America (BCA). В ходе их совместной кампании Nike жертвовала BCA по 1 тыс. долл. за каждое очко, добытое Майклом Джорданом в игре всех звезд NBA. Деньги пошли на финансирование антикриминальных молодежных программ в городах Америки.

2. Gillette

В поисках новых путей продвижения линии дезодорантов Natural Plus компания GiПette вступила в партнерство с Международным фондом дикой природы (WWF). Компания выделила WWF 100 тыс. фунтов. GiПette предложила своим покупателям помочь делу защиты животных. К каждой упаковке Natural Plus предлагалась майка WWF, приобретая которую, покупатель добавлял WWF 1 фунт. Gillette укрепила свою репутацию заботящейся об экологии компании, к тому же добилась невиданного роста продаж нового продукта.

3. Procter&Gamble.

В 1991 г. Procter&Gamble задумала при влечь внимание к вопросам охраны окружающей среды, а заодно и к своей продукции. С этой целью P & G подружилась с национальной некоммерческой организацией «Сохраним Америку прекрасной» (Keep America Beautiful, КАВ). Для начала была анонсирована программа, в рамках которой часть денег от продажи отдельных брендов P&G поступала КАВ. Чтобы активизировать кампанию, Procter&Gamble с помощью своих региональных менеджеров провела экологический шопинг для своих покупателей. Двум командам покупателей предлагалось в течение 3 минут найти в магазине экологически чистые товары (имелась в виду не только чистота самого продукта, но и отсутствие негативного влияния на природу при его производстве). Частью развлечения стала еще одна игра - тем же командам нужно было наполнить свои тележки товарами, упаковка которых была сделана из переработанных материалов. Озабоченным экологическими проблемами американцам игра понравилась. Procter&Gamble увеличила продаж и укрепила имидж корпоративного гражданина.

Задание 2.

Объясните письменно, почему приведенный ниже в кавычках текст является препятствием для развития проекта «Святой источник».

Компания "Святой Источник» с момента своего возникновения пытается подключить своих клиентов к делу помощи Русской православной церкви. На бутылках с водой «Святой источник» помещена надпись: "Часть полученных от продажи денег пойдет на строительство храмов. На пожертвования компании восстанавливаются храмы, содержатся служащие ряда епархий, приюты для детей-сирот и богадельни для престарелых».

Тестовые задания

1.Что является внешним стимулом для бизнеса компании, занимающейся меценатством?
1) гражданский долг;
2) высокий уровень самосознания;
3) известность;
4) **реклама, способствующая формированию имиджа;**
5) снижение налоговых ставок.

2. Как называется форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и совместных партнерских социальных программ, направленных на повышение уровня жизни различных слоев общества?
1) корпоративный фонд;
2) **социальные инвестиции;**
3) спонсорство;
4) денежные гранты;
5) социально значимый маркетинг.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Основные понятия концепции КСО. Различия между юридической и социальной ответственностью.

2. Социальные инвестиции бизнеса. Внутренняя и внешняя социальная активность.

2. Основополагающие международные принципы Глобального Договора между ООН и мировым бизнесом в области прав человека, труда, экологии и антикоррупционной деятельности.

3. Понятие принципов корпоративной социальной ответственности.

4. Международный стандарт «Руководство по социальной ответственности» ISO

5. Четыре группы принципов КСО и их отражение в социальной политике, корпоративной миссии, стратегии компании, корпоративной философии.

6. Открытые и скрытые модели КСО и их характеристика.

7.Особенности формирования российской модели КСО.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Составить краткий терминологический словарь (глоссарий), включающий основные понятия, описывающие корпоративную социальную ответственность, в том числе из нормативных правовых актов.

Задание 2.

Чем социальная ответственность отличается от юридической? Ответ проиллюстрируйте примерами.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Какой смысл заключается в понятиях «открытая и скрытая модель КСО»?
2. Какие модели КСО могут быть использованы в российской практике?

Вопросы для опроса на практическом занятии

1. Американская модель корпоративной социальной ответственности в либеральном социальном государстве.
2. Европейско-континентальная модель корпоративной социальной ответственности в консервативном социальном государстве.
3. Британская модель корпоративной социальной ответственности.
4. Особенности корпоративной социальной ответственности в социал-демократическом социальном государстве (Скандинавские страны).
5. Профсоюзное движение в Европе и Америке как субъект социального партнерства. Формирование института социального страхования в Европе и Америке.

Темы докладов и сообщений

1. Американская модель корпоративной социальной ответственности в либеральном социальном государстве.
2. Европейско-континентальная модель корпоративной социальной ответственности в консервативном социальном государстве.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Какая компания из перечисленных ниже демонстрирует тип корпоративной культуры, который в США назвали бы «феодальная культура корпорации»?

Ответ аргументируйте письменно.

a. Компания А: работники принимают активное участие в инвестиционной деятельности компании, они хорошо информированы о финансовых делах и принимают участие в управлении; при этом юридическая защита прав работников-акционеров игнорируется, уровень их ответственности перед компанией очень высок.

b. Компания К: руководство ждёт от своих работников полной отдачи, экономической активности и готовности идти на риск ради быстрого роста и повышения конкурентоспособности компании; при этом не уделяется должного внимания доходу работника как акционера;

c. Компания В: работники не принимают участия в инвестиционной деятельности компании, руководство самостоятельно определяет возможную долю собственности работника-акционера в капитале и строго контролирует его активность; достаточно весома разница в социальных статусах между администрацией и персоналом;

d. Компания Г: работники образуют крупную коллективную силу (по типу профсоюза) и имеют своих представителей в Совете директоров, тем самым принимая непосредственное участие в решении важнейших дел компании;

e. Компания Д: заработная плата работников напрямую зависит от экономических результатов деятельности компании и может быть выдана в виде акций, достаточно высок риск её существенных колебаний; при этом инвесторская активность работника-акционера ограничена.

Задание 2.

Корпоративная социальная ответственность не является абсолютно новой для российского бизнеса, поскольку градообразующие предприятия еще в советское время создавали и поддерживали социальную сферу и соответствующую инфраструктуру. Каким образом?

1). работники получали практически одинаковую заработную плату, так как командными методами государство регулировало величины всех заработных плат;

2). работники имели возможность покупать товары народного потребления по приемлемым для них ценам в специализированных магазинах, так как командными методами государство регулировало цены на все продукты;

3). работники получали путевки в дома отдыха, пользовались поликлиниками при предприятиях, имели продолжительные оплачиваемые отпуска;

4). предприятия оплачивали своим работникам курсы, семинары и тренинги, зарубежные симпозиумы, на которых они повышали свой уровень квалификации;

5). предприятия вкладывали существенные средства в специальные проекты, обеспечивающие экологическую безопасность регионов.

Типовые оценочные материалы по теме 7.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1. Знакомы ли вам понятия «стейкхолдеры», «заинтересованные группы»?
2. Можно ли в российской действительности практически применить теории заинтересованных групп?

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

«Корпоративный социальный кодекс».

Социальный кодекс ОАО «ЛУКойл» - объемный и детальный документ, который состоит из следующих разделов:

Часть 1. Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам

• Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений

• Качество условий труда и жизни работников и членов их семей

• Корпоративное социальное обеспечение и страхование

• Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров

Часть 2. Социально ответственное участие компании в жизни общества

• Развитие монопроизводственных населенных пунктов (моногородов)

• Природоохранная деятельность

• Развитие науки, образования, технологии и инноваций

• Сохранение национально-культурной самобытности

• Поддержка культуры и спорта

• Благотворительная деятельность

Часть 3. Экономическая основа социальных инициатив

• Осуществление непрерывного контроля над социальными расходами

• Оптимизация содержания социальной инфраструктуры

• Повышение эффективности производства социальных услуг

• Реализация принципов совместного финансирования

• Умножение не материальных активов

Вопросы

1. Перечислите «плюсы» и «минусы» представленного социального кодекса. Интересы каких групп стейкхолдеров представлены слабо или не представлены вообще?
2. Какова современная роль государства в формировании корпоративных социальных кодексов российских компаний?

Тестовые задания

1. Какую цель преследует коммерческая организация, осуществляющая социальные инвестиции?

1) повышение национального дохода;

2) повышение уровня (качества) жизни;

3) получение прибыли;

4) повышение уровня и качества жизни посредством удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей;

5) **все ответы верны.**

2. Субъектами социальных инвестиций являются:

1) органы государственной власти;

2) государственные и муниципальные предприятия;

3) российские и иностранные частные коммерческие и некоммерческие организации;

4) физические лица;

5) **все ответы верны.**

Типовые оценочные материалы по теме 8.

Темы докладов и сообщений

1. Многообразие форм проявления КСО и средства их продвижения.

2. Определение корпоративной благотворительности, её цели, мотивы и основные направления. Формы благотворительности

3. Благотворительные фонды. Спонсорство.

4. Преимущества и недостатки проявления различных форм благотворительности и спонсорства.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Чем определяются региональные социальные стратегии? Может ли выбор стратегии определятся размером компании, уровнем «укорененности» в регионе, социально-экономическим состоянием, существующими отношениями с властью и др? Поясните свой ответ примерами.

Задание 2.

Как вы понимаете суждение: «Социальная активность современного бизнеса становится узко-фокусной, деловой, экономной, клиентской, партнерской, инициативной, комплексной»? Обоснуйте ответ по каждому направлению социальной активности.

В книге «Corporate Community Relation» Эдмунд Брук рассматривает три основные стратегии компании в местном сообществе:

• Построить отношения доверия

• Отталкиваться от потребностей местного сообщества и пытаться на них реагировать

• Разработать программы, которые отвечают потребностям компании и местного сообщества.

Приведите примеры построения социальной политики в соответствии с перечисленными стратегиями.

Типовые оценочные материалы по теме 9.

Темы докладов и сообщений

1. Выбор способа информирования общества о социальной активности компании.

2. Система ежегодной социальной отчетности.

3. Основные проблемы среднего и мелкого бизнеса, связанные с внедрением нефинансовой отчетности.

4. Организация процесса социальной отчетности. Формы нефинансовых отчетов.

5. Аудит корпоративной ответственности. Цели и механизм социального аудита

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

Приведите примеры опыта использования корпоративной социальной ответственности для решения насущных проблем бизнеса зарубежными и отечественными компаниями.

Задание 2.

Приведите примеры взаимодействия государства и бизнеса в обеспечении социально ответственного поведения и решения насущных проблем бизнеса в нашей стране и за рубежом.

Тестовые задания

1. Комплексный подход к корпоративной социальной ответственности крупного и среднего бизнеса осуществляется в соответствии с международными стандартами по трем группам показателей: экономика, экологическая политика и социальная политика. Что в данном контексте включает в себя социальная политика?

А. **мероприятия компаний по социальному развитию собственного персонала, а также благотворительные проекты местного и федерального значения;**

Б. мероприятия компаний, направленные на снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, а также благотворительные цели экологического характера местного и общенационального масштаба;

В. капитальные вложения и мероприятия внедрения современных технологий, улучшающих потребительские свойства и социальную значимость производимых товаров и услуг;

Г. финансовые затраты на специальное оборудование по развитию экологии производства и его безопасности;

Д. верны все ответы.

2. Какое условие необходимо для того, чтобы российские компании имели возможность использовать отчетность по международным стандартам?

А. повышение роли частного сектора в инвестировании экономики;

Б. рационализация управления в российском бизнесе;

В. повышение конкурентоспособности российских компаний;

Г. активизация выхода российского бизнеса на международные фондовые рынки;

Д**. верны все ответы.**

Типовые оценочные материалы по теме 10.

Вопросы для лекции- дискуссии:

1.В чем состоят принципиальные особенности развития концепции КСО в России?

2. Каковы основные проблемы взаимоотношений бизнеса с властью и продвижения КСО в России.

3. Реально ли внедрить на российских предприятиях корпоративную социальную ответственность в соответствии с международными стандартами?

Темы докладов и сообщений

1. Благотворительная деятельность купцов Третьяковых.
2. Меценатство купцов Морозовых.
3. Благотворительность династии Рябушинских.
4. Благотворительная деятельность семьи Мальцевых.
5. Благотворительность семьи Кобзаря.
6. Благотворительность промышленников Демидовых.
7. Благотворительность и меценатство в Балаково.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

«Корпоративные социальные программы»

Внутрикорпоративная благотворительная программа РОСБАНКА «Право помогать есть у каждого».

«Право помогать есть у каждого» представляет собой программу поддержки Банком частных пожертвований сотрудников. В рамках этого проекта сотрудники Банка

имеют возможность самостоятельно определить, каким организациям они хотели бы перечислить часть своей зарплаты. А Банк со своей стороны поддерживает подобные инициативы и удваивает эту сумму. Участие в подобной программе позволяет многим сотрудникам реализовать свою потребность помогать нуждающимся.

В настоящее время в базе данных программы находится шесть проектов, которым сотрудники могут оказать финансовую помощь:

- Общество помощи аутичным детям «Добро»;
- Хоспис № 2 УЗ САО г. Москва;
- Региональный общественный фонд содействия охране здоровья детей «Здоровый ребенок»;
- Благотворительный фонд «Мир счастливого детства»;
- Региональная общественная организация инвалидов «Центр гуманитарных программ»;
- Всемирный фонд дикой природы (WWF).(Проект был начат в конце декабря 2002 года и продолжается в настоящее время.)

Вопросы.

1. Определите, к какому виду социальных программ относится данная программа. Какие виды еще могут быть использованы банком?
2. Какие задачи ставит руководство банка?

Темы эссе

1. Благотворительность – дело бизнеса или бизнесменов?
2. Не способствуют ли благотворительность и социальная политика развитию потребительского отношения к бизнесу как «дойной корове»?
3. В чем выражается эффективность ответственности бизнеса перед потребителями?
4. Чем отличается эффективность социальных инвестиций в человеческий капитал и в человеческие ресурсы?
5. Какие выгоды для основной деятельности компаний приносит следование практике социальной ответственности?
6. В какой мере бизнес ответственен за решение социальных проблем страны?
7. Обладает ли бизнес правом на стратегическую инициативу, насколько самостоятельным он может быть в определении приоритетов своих социальных программ?
8. Эффективность социальных инвестиций и КСО – для бизнеса или для общества?
9. Кто и как может оценивать эффективность КСО?
10. Как связаны корпоративная социальная ответственность и брендинг?
11. Как связаны корпоративная социальная ответственность и корпоративная культура?

Программа коллоквиума

1. Назовите основные модели корпоративной социальной ответственности
2. Оцените основные инструменты реализации социальной ответственности бизнеса
3. Каковы факторы воздействующие на укрепление взаимодействия частного бизнеса и местного сообщества?
4. В чем достоинства и недостатки благотворительности в современном обществе?
5. Как разработать для топ-менеджеров компании адекватные компенсационные пакеты, привязав их к достижению бизнес-целей предприятия?
6. Как влияет рейтинг корпоративной социальной отчетности на дальнейшее ведение бизнеса?
7. В чем особенности международного стандарта ИСО 26000?
8. Что такое целевые аудитории компании?

9. На каких условиях должно выстраиваться отношение компании с потенциальными инвесторами и клиентами?

Тестовые задания

1. «Хартия бизнеса в России» декларирует принципы, исключающие:
а. обман;
б. фальсификацию качества;
в. возможность получения незаконных доходов;
г. беззаконие;
д. **верны все ответы.**

2. Что явилось причиной упразднения и существенного урезания программ социальной защиты США в 1996г.?

А. ограничение субсидий на строительство жилья;
Б. сокращение ассигнований некоммерческим организациям на период 1999-2002 гг.;
В.снижение доступа к бесплатной медицинской помощи;
г бедность, наркомания и бездомность большой части населения;
д **все ответы верны.**

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Шкалы оценивания текущей успеваемости обучающихся

Критерии оценки ответов на лекции-дискуссии

При оценке ответов на вопросы для лекции-дискуссии учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, аргументирована позиция студента, сделаны необходимые выводы;

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, позиция студента не обоснована.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если у студента отсутствует мнение по обсуждаемой проблеме.

Критерии оценки опроса на практическом занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки сообщений, докладов, эссе:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

.Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практических (практико-риентированных)заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки коллоквиума

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, верно определяет основные понятия, ориентируется во взаимосвязи понятий, свободно владеет материалом..

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, допуская незначительные неточности в

ответе, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма ответа.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой поставленных вопросов, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма ответа возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную характеристику вопросов коллоквиума, неправильно выбирает алгоритм ответа.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

Структура и содержание контрольной работы

Данная работа является результатом самостоятельного изучения и осмысления студентами материала дисциплины. Работа предполагает выполнение двух заданий.

Задание №1

Раскройте содержание следующих вопросов, выбранных в соответствии с вариантом. Вариант выбирается по последней цифре номера зачетной книжки студента.

Вариант 1.

1. Ценностные ориентации и мотивация предпринимательской деятельности в работе М.Вебера «Протестантская этика и дух капитализма».
2. Японская модель КСО.
3. Социальный маркетинг.

Вариант 2

1. Доктрина капиталистической благотворительности ее практическое воплощение в США и в Европе в XIX в.
2. Китайская модель КСО.
3. Основные направления КСО АО «РусГидро»..

Вариант 3

1. Благотворительность представителей просвещенной дворянской, предпринимательской и купеческой филантропии в России в XVIII – XIX вв.
2. Социально ответственность АО «Концерн Росэнергоатом»..
3. Социальный аудит как эффективное средство создания и развития ответственности компании перед обществом.

Вариант 4

1. Идея корпоративной социальной ответственности в работе Хоуарда Р. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена» (1953).
2. Формирование российской модели КСО.
3. Рейтинги социально-ответственных компаний.

Вариант 5

1. Американская модель КСО.
2. Культурный, исторический, политический и экономический контекст

внедрения концепции КСО в современной России.

3. Социальный консалтинг.

Вариант 6

1. Европейская континентальная модель КСО.
2. Опыт реализации государственно-частных партнерств в России.
3. Стипендиальные программы.

Вариант 7

1. Британская модель КСО.
2. Социальная практика АО «РЖД».
3. Эволюция становления и развития российского предпринимательства в постсоветский период: крупный, средний и малый бизнес.

Вариант 8

1. Особенности моделей КСО в странах СНГ.
2. Социальная ответственность АО «ФСК ЕЭС».
3. Российские регионы: вовлеченность бизнеса в дела местного сообщества, формы социальной активности.

Вариант 9

1. Социальная ответственность ОАО «Газпром»
2. Попечительские советы.
3. Благотворительность, социальные инвестиции и корпоративное гражданство

Вариант 10

1. Участие компании «Сахалин Энерджи» в развитии общества и охране окружающей среды.
2. Грантовые программы.
3. Нефинансовая отчетность известных российских компаний как элемент корпоративной культуры.

Задание № 2.

Подготовить идею социальных инициатив местного бизнес-сообщества по одному из следующих направлений:

— социальные инвестиции в развитие человеческих ресурсов;

— социальные инвестиции в охрану окружающей среды (или ресурсосбережение);

— социальные инвестиции в развитие территории присутствия;

— создание малого бизнеса в социальной сфере.

Подготовить презентацию, которая должна включать:

1) анализ сложившейся ситуации в районе по выбранному направлению (привести статистические данные и другие аргументы, подтверждающие актуальность предлагаемой идеи);

2) суть идеи (кратко изложить, что предлагается осуществить, используя как текстовый, так и графический материал – рисунки, фотографии и пр.);

3) как идея будет реализовываться (следует описать мероприятия, реализуемые в рамках идеи; конкретизировать шаги, которые будут предприниматься);

4) расчет суммы необходимых инвестиций (представить смету затрат и общую величину финансовых вложений в реализацию идеи);

5) социальный эффект, который принесет реализация предлагаемого проекта (указать на какие составляющие качества жизни населения окажет наибольшее воздействие).

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-5	способность к разработке и реализации корпоративной социальной политики, администрированию процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики	ПКс -5.4	способность анализировать успешные корпоративные практики по организации социального партнерства, социальной ответственности и социальных программ; способность разрабатывать и внедрять корпоративные социальные программы, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников

Этап освоения компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания	Средства (методы) оценивания
ПКс-5.4	Разработка предложений по корпоративным социальным программам и социальной политике Оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной политики Оценка последствий организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости Осуществление оценки корпоративной социальной ответственности	Самостоятельно готовит предложения по корпоративным социальным программам и социальной политике Самостоятельно Оценивает эффективность мероприятий корпоративной социальной политики Самостоятельно оценены последствия различных управленческих решений в различных ситуациях профессиональной	Экзамен проводится в устной форме с учетом выполнения проблемного вопроса и практико-ориентированного задания

	Участие во внедрении корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников	деятельности с позиций социальной значимости Самостоятельно осуществляет интегральную оценку эффективности корпоративной социальной ответственности Готов самостоятельно участвовать во внедрении корпоративных социальных программ по социальной поддержке отдельных групп работников	

4.3.2.Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к экзамену, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Теория просвещенного эгоизма как предпосылка изучения этических проблем в менеджменте.

2. Предпосылки зарождения идеи корпоративной социальной ответственности в Европе и в США.

3. Основные интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса.

4. Теория «корпоративного эгоизма» Милтона Фридмана.

5. Теория «корпоративного альтруизма».

6. Теория «разумного эгоизма».

7. Этапы эволюции концепции КСО в XX веке.

8. Тенденции развития корпоративной социальной ответственности. Основные причины, способствующие дальнейшему развитию теории КСО.

9. Основные изменения социальной среды, ожиданий общественности и потребителей во второй половине XX века. Основное противоречие между социальной ответственностью и интересами бизнеса.

10. Повышение роли бизнеса в решении социальных проблем. Причины заинтересованности компаний в корпоративной социальной ответственности. Преимущества практики КСО.

11. Американская модель корпоративной социальной ответственности в либеральном социальном государстве.

12. Европейско-континентальная модель корпоративной социальной ответственности в консервативном социальном государстве.

13. Особенности корпоративной социальной ответственности в социал-демократическом социальном государстве (Скандинавские страны).

14. Понятие и содержание концепции КСО. Многообразие подходов к трактовке понятия КСО.

15. Основные функции современного бизнеса. Социальные инвестиции бизнеса: понятие, содержание.

16. Принципиальные различия между юридической и социальной ответственностью.

17. Внутренняя и внешняя корпоративная социальная ответственность организаций.

18. Понятие принципов корпоративной социальной ответственности. Четыре группы принципов КСО.

19. Механизмы участия бизнеса в социальной поддержке общества.

20. Отличительные черты российской модели КСО.

21. Влияние общественной среды на достижение организацией ее целей. Понятия: «стейкхолдеры», «заинтересованные группы». Группы, интересы которых должны учитываться организацией.

22. Механизм взаимодействия организации с местным сообществом.

23. Принципы, стандарты и этапы взаимодействия со стейкхолдерами.

24. Формы и сферы проявления КСО организации.

25. Корпоративная благотворительность как важная составляющая социально-ответственного бизнеса. Определение корпоративной благотворительности.

26. Основные направления и основания благотворительной помощи бизнеса. Основные черты благотворительной деятельности. Опыт благотворительной помощи бизнеса в России.

27. Спонсорство как важная составляющая социально-ответственного бизнеса. Преимущества и недостатки проявления различных форм благотворительности и спонсорства.

28. Формы проявления корпоративной социальной ответственности по отношению к персоналу, партнерам к местному сообществу, государству, к обществу в целом.

29. Аудит корпоративной ответственности. Цели и механизм социального аудита.

30. Основные этапы в истории развития социальной ответственности в России.

31. Рейтинговая система оценки социальной корпоративной ответственности российских компаний.

32. Проблемы взаимоотношений бизнеса с властью и продвижения КСО в России.

33. Типология социальных программ российского бизнеса. Формы благотворительности и приоритеты в социальном инвестировании в современной России.

34. Внедрение на российских предприятиях корпоративной социальной ответственности по международным стандартам.

Типовые практико-ориентированные задания

1. Существует три варианта поведения компании в едином поле социальной ответственности: реактивный, проактивный, интерактивный. На конкретных примерах покажите существенную разницу между этими вариантами.

2. Сформулируйте пять причин, по которым бизнесу необходимо проявлять социальную ответственность.

3. Объясните, почему приведенный ниже в кавычках текст является препятствием для развития проекта «Святой источник».

Компания "Святой Источник» с момента своего возникновения пытается подключить своих клиентов к делу помощи Русской православной церкви. На бутылках с водой «Святой источник» помещена надпись: "Часть полученных от продажи денег пойдет на строительство храмов. На пожертвования компании восстанавливаются храмы, содержатся служащие ряда епархий, приюты для детей-сирот и богадельни для престарелых».

Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Индикатор оценивания	Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Разработка предложений по корпоративным социальным программам и социальной политике	Самостоятельно готовит предложения по корпоративным социальным программам и социальной политике, самостоятельно Оценивает эффективность мероприятий	отлично

Оценка эффективности мероприятий корпоративной социальной политики Оценка последствий организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости Осуществление оценки корпоративной социальной ответственности Участие во внедрении корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников	корпоративной социальной политики, самостоятельно оценивает последствия различных управленческих решений в различных ситуациях профессиональной деятельности с позиций социальной значимости. Самостоятельно осуществляет интегральную оценку эффективности корпоративной социальной ответственности Готов самостоятельно участвовать во внедрении корпоративных социальных программ по социальной поддержке отдельных групп работников Достигнут высокий уровень формирования компетенций.	
	Студент с незначительными замечаниями демонстрирует навыки разработки предложений по корпоративным социальным программам и социальной политике; оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; последствий организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости и навыки осуществления оценки корпоративной социальной ответственности. Проявляет готовность участвовать во внедрении корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников. Достигнут продвинутый уровень формирования компетенции	хорошо
	Студент с ошибками демонстрирует навыки разработки предложений по корпоративным социальным программам и социальной политике; оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; последствий организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости и навыки осуществления оценки корпоративной социальной ответственности. Проявляет готовность участвовать во внедрении корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников. Достигнут пороговый уровень формирования компетенций.	удовлетворительно
	Студент не в состоянии продемонстрировать навыки разработки предложений по корпоративным социальным программам и социальной политике; оценки эффективности мероприятий корпоративной социальной политики; последствий организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости и навыки осуществления оценки корпоративной социальной ответственности. Не проявляет готовности участвовать во внедрении корпоративных социальных программ, в том числе по социальной поддержке отдельных групп работников. Компетенции не сформированы.	не удовлетворительно

4.4. Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Экзамен принимается в часы согласно расписания.

На экзамен в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 30 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,3 академического часа (18 минут).

Экзамен по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Экзамен проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к экзамену по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к экзамену необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Экзамен по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

Оценка за экзамен проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

При проведения экзамена студент может использовать нормативно-правовые акты и электронные ресурсы (Гарант, Консультант Плюс).

Пример типового билета для экзамена.

1 вопрос. Основные функции современного бизнеса. Социальные инвестиции бизнеса: понятие, содержание

2 вопрос. Существует три варианта поведения компании в едином поле социальной ответственности: реактивный, проактивный, интерактивный. На конкретных примерах покажите существенную разницу между этими вариантами.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа) и самостоятельной работы обучающихся. Семинарские занятия дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку лекция знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Студент должен иметь некоторый запас знаний, касающихся темы будущей лекции. Для этого ему необходимо познакомиться:

- с лекционным материалом, изложенным в учебниках, электронных источниках и др.;
- с основными категориями и понятиями, которые будут использованы на лекции;
- с теми дискуссионными проблемами, которые затрагивают тему лекции;
- подготовить вопросы, которые возникли у него при знакомстве с материалами будущей лекции.

Алгоритм подготовки подготовка к лекции:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям. Практическое занятие - одна из широко применимых форм изучения учебного материала, заключающаяся в организованном обсуждении поставленных вопросов. На них обучаемые углубляют, систематизируют и закрепляют знания, полученные на других видах занятий и в ходе самостоятельной работы. Подготовка к практическим занятиям предполагает:

- изучение материалов лекций, учебников и учебных пособий, первоисточников, материалов, помещенных в электронных средствах информации;
- формирование умения выделять проблемные вопросы и умения отвечать по существу на основные вопросы, сформулированные в планах занятий, а также в индивидуальных формах заданий;
- формирование умения обобщать изучаемый материал, а также строить достаточно и убедительно аргументированные и обоснованные выводы;
- при подготовке к практическим занятиям студентам важно выработать навыки

самостоятельного поиска научной информации, овладеть навыками составления библиографии (списка литературы) и цитирования источников по изучаемой теме, которые необходимы при составлении докладов и других видов сообщений.

Алгоритм подготовки к практическим занятиям

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Самостоятельная работа студентов при подготовке к экзамену.

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Цель подготовки к экзамену:

- осмысление и приведение в систему знаний, полученных на лекциях и практических занятиях;
- знакомство с вопросами для самоконтроля и их уяснение;
- обращение к ранее изученным первоисточникам;
- выделение непонятных вопросов и обращение за консультацией к преподавателю.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у студентов, которые столкнулись с большим объемом информации

при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Опорные конспекты могут быть проверены в процессе опроса по качеству ответа студента, его составившего, или эффективностью его использования при ответе другими студентами, либо в рамках семинарских занятий может быть проведен микроконкурс конспектов по принципу: какой из них более краткий по форме, емкий и универсальный по содержанию.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Дополнительное задание по составлению опорного конспекта вносятся в карту самостоятельной работы в динамике учебного процесса по мере необходимости.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выбрать главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• соответствие оформления требованиям;

• аккуратность и грамотность изложения;

• работа сдана в срок.

Составление и решение ситуационных задач (кейсов) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач – чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Продумывая систему проблемных вопросов, студент должен опираться на уже имеющуюся базу данных, но не повторять вопросы уже содержащиеся в прежних заданиях по теме. Проблемные вопросы должны отражать интеллектуальные затруднения и вызывать целенаправленный мыслительный поиск. Решения ситуационных задач относятся к частично поисковому методу и предполагает третий (применение) и четвертый (творчество) уровень знаний. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ. В динамике обучения сложность проблемы нарастает, и к его завершению должна соответствовать сложности задач, поставленных профессиональной деятельностью на начальном этапе.

Оформляются задачи и эталоны ответов к ним письменно. Количество ситуационных задач и затраты времени на их составление зависят от объема информации,

сложности и объема решаемых проблем, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Роль студента:

• изучить учебную информацию по теме;

• провести системно – структурированный анализ содержания темы;

• выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем;

• дать обстоятельную характеристику условий задачи;

• критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности);

• выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она на стандартная);

• оформить и сдать на контроль в установленный срок.

Критерии оценки:

• соответствие содержания задачи теме;

• содержание задачи носит проблемный характер;

• решение задачи правильное, демонстрирует применение аналитического и творческого подходов;

• продемонстрированы умения работы в ситуации неоднозначности и неопределенности;

• задача представлена на контроль в срок.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей студента и определяются преподавателем.

Дополнительное задание по созданию материалов-презентаций вносятся в карту самостоятельной работы в динамике учебного процесса по мере необходимости и представляются на контроль на практических занятиях.

Роль студента:

• изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;

• установить логическую связь между элементами темы;

• представить характеристику элементов в краткой форме;

• выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;

• оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки:

• соответствие содержания теме;

• правильная структурированность информации;

• наличие логической связи изложенной информации;

• эстетичность оформления, его соответствие требованиям;

• работа представлена в срок.

Написание доклада, сообщения

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Подготовка к коллоквиуму.

Подготовка к коллоквиуму предполагает несколько этапов:

1. Подготовка к коллоквиуму начинается с консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума.

2. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников.

3. Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (3–5 человек).

4. Преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

5. По итогам коллоквиума выставляется оценка, имеющая большой удельный вес в определении текущей успеваемости студента.

Особенности и порядок сдачи коллоквиума. Студент может себя считать готовым к сдаче коллоквиума по избранной работе, когда у него есть им лично составленный и обработанный конспект сдаваемой работы, он знает структуру работы в целом, содержание работы в целом или отдельных ее разделов (глав); умеет раскрыть рассматриваемые проблемы и высказать свое отношение к прочитанному и свои сомнения, а также знает, как убедить преподавателя в правоте своих суждений. Студент должен видеть за каждой экономической категорией, понятием реальные процессы и явления экономической жизни общества, как в прошлом, так и в современных условиях. Если студент, сдающий коллоквиум в группе студентов, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим студентам, сдающим коллоквиум по данной работе. В этом случае вся группа студентов будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый студент будет внимательно следить за ответами своих

коллег, стремиться их дополнить, т.е. активно участвовать в обсуждении данного первоисточника.

Проведение коллоквиума позволяет студенту приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать при подготовке к зачету.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка–докладов-презентаций; написание эссе; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Нравственная (этическая) функция бизнеса.
2. Международные стандарты корпоративной социальной ответственности.
3. Европейская континентальная модель КСО.
4. Британская модель КСО.
5. Формирование российской модели КСО.
6. Китайская модель КСО.
7. Особенности моделей КСО в странах СНГ.
8. Деятельность благотворительных фондов в России (США, Западной Европе, Китае, странах СНГ и т.д.)
9. Управление частными благотворительными фондами.
10. Основные направления реализации внутренней корпоративной социальной ответственности.
11. Основные направления реализации внешней корпоративной социальной ответственности.
12. Формы социальной активности в местных сообществах.
13. Новые формы проявления КСО.
14. Стратегия социальной ответственности компании Royal Dutch Shell (Exxon).

15. Концепция устойчивого развития компании. Стандарт GRI.
16. Социальные проекты банков как социальный маркетинг.
17. Социальная активность Citibank в России.
18. Коррупция в России как основная преграда для развития бизнеса.
19. Социально-ответственные инвестиции.
20. Этический консюмеризм.
21. Социальная политика в транснациональных корпорациях
22. Нефинансовая отчетность в странах с развивающимися экономиками.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Корпоративная социальная ответственность : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков [и др.] ; под редакцией Э. М. Короткова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 429 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07332-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510877
2. Корпоративная социальная ответственность : учебник для вузов / В. Я. Горфинкель

[и др.] ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 490 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14561-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511052

3. Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник и практикум для вузов / Г. Л. Тульчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03469-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511067

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник и практикум для вузов / Г. Л. Тульчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03469-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511067

6.3. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

Каталог нефинансовой отчетности «Журнала корпоративной социальной ответственности» - http://www.csrjournal.com/liveexperience/socreports/

Руководство по социальной ответственности и устойчивому развитию AccountAbility 1000 – http://www.accountability.org/

Социальная ответственность бизнеса, сайт Агентства социальной информации – http://www. soc-otvet.ru/

Комитет Российского союза промышленников и предпринимателей по корпоративной социальной ответственности и демографической политике – http://www.csr-rspp.ru/

Публичная корпоративная отчетность – http://stakeholder.ru/

Национальный доклад по корпоративному управлению - Режим доступа: http://www.nccg.ru/site.xp/057051124054057048050055.html

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, учебно-методическое обеспечение, нетбук, переносные: экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду

Читальный зал для проведения занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ (курсового проектирования), групповых и индивидуальных консультаций; учебная

мебель, трибуна, нетбук, экран, мультимедиа проектор; помещение для самостоятельной работы с выходом в Интернет и электронную образовательную среду.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Балаковский филиал РАНХиГС

Факультет государственно-правового управления
(наименование факультета)

Кафедра экономики и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой
экономики и менеджмента
Протокол от *«01» сентября* 2023 г.
№ 01

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.23 Командообразование
(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02. Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление персоналом
(направленность (профиль)

Бакалавр
(квалификация)

заочная
(формы обучения)

Год набора 2024

Балаково, 2023 г.

Автор-составитель:

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента	Чугунова О.А.
(ученая степень и (или) ученое звание, должность	*(Ф.И.О)*

Заведующий кафедрой экономики и менеджмента	канд. экономических наук	Пророкова Е.А.
(наименование кафедры)	*(ученая степень и (или) ученое звание)*	*(Ф.И.О)*

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……..…….. 3
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……..……. 4
3. Содержание и структура дисциплины ….…….…….... 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)…….. 6
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины …… 24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине ……... 30
   6.1. Основная литература…….……...……...…… 30
   6.2. Дополнительная литература**,** учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….. 30
   6.3. Интернет-ресурсы…… 30
   6.4. Иные источники …….....……..... 30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы……...…….. 30

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.23 «Командообразование»** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-3/3	способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе.	УК ОС-3.3	Способность оценивать возможности участия в командной работе и проявлять навыки управления *командной работой* в процессе осуществления профессиональной деятельности

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-	УК ОС-3.3	**на уровне знаний:** - концепции, принципы и методы построения эффективной работы в команде методы организации групповой работы и принципы формирования команды, ролевых позиций в командной работе
		на уровне умений: применять психологические знания при соблюдении требований ролевой позиции в командной работе; использовать в профессиональной деятельности различные формы организации командной работы; применять технологии формирования и развития команды в практической деятельности.
		на уровне навыков: применения методов психологии для выбора правильной стратегии поведения в командной работе; самостоятельной организации работы группы на основе владения технологиями командной работы; умение использовать в профессиональной деятельности различные формы организации командной работы навыки самостоятельной организации работы группы на основе владения технологиями командной работы.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины: 4 з.е.(144 часов - в академических часах).

По заочной форме обучения - на контактную работу с преподавателем запланировано в академических часах- 18 часов, на самостоятельную работу в

академических часах – 122 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **«Командообразование»** относится к обязательной части ОП ВО.

Дисциплина **«Командообразование»** изучается **на заочной форме обучения** - на 5 курсе, 10 семестр.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области экономических и управленческих дисциплин как обязательной, так и вариативной части ОП ВО направления 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.В.01 Психология труда, Б1.В.12, Управление конфликтами в трудовой сфере.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является: экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Команда в современной организации.	17	2	-	2		13	ЛД, О, З, Т
2	Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды.	17	2		2		13	О, З, ДИ, Т
3	Ключевые области проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения	17	2	-	2		13	О, З, Кол., Т
4	Лидерство и управление в команде.	17	2		2		13	ЛД, О, З, Кол., Т
5	Мониторинг эффективности команды.	17	2	-	2		13	О, З, Т
6	Разработка программы командного развития.	21	4		4		13	О, З, ДИ
	Консультация	2				2		
	Промежуточная аттестация	**36**	**-**	**-**	**-**	**36**	-	**Экзамен**
	Всего в академических часах	**144**	14		14		78	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Команда в современной организации.	42	2	-	2	2	36	ЛД, О, З, Т

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
2	Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды.							О, З, ДИ, Т
3	Ключевые области проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения	52	2	2	4	6	38	О, З, Кол., Т
4	Лидерство и управление в команде.							ЛД, О, З, Кол., Т
5	Мониторинг эффективности команды.	46	2	-	2	4	38	О, З, Т
6	Разработка программы командного развития.							О, З, ДИ
	Консультация					2		
	Промежуточная аттестация	**4**	**-**	**-**	**-**	**4**	**-**	**Экзамен**
	Всего в академических часах	**144**	**6**	**2**	**8**	**16**	**112**	

Примечание:

*формы текущего контроля успеваемости: лекция-дискуссия (ЛД) опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (К), решение практико - ориентированных задач (З), деловая игра (ДИ).

.

Содержание тем дисциплины

Тема 1. Команда в современной организации

Цели и задачи курса «Командообразования». Формы и методы обучения. Требования к курсу. Ознакомление с тематическим планом дисциплины. Обзор литературы. Виды самостоятельной работы студентов. Актуальность командообразования. Становление понятия «команда». Цели и задачи команды. Преимущества работы в команде Признаки командной работы. Частные формы командной работы в практике управления. Типы командообразований. Функциональные и творческие команды. Профессиональные команды. Псевдокоманды. Ролевые концепции. Ролевой репертуар членов команды. Временные команды. Договоры в командах.

Командный подход в современной организации. Общее представление о командах. Основные характеристики ключевых областей проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения. Этапы жизненного цикла команды. Категориальное понятие команды. Ее место в институте управленческого консалтинга. Функциональный подход к формированию команды.

Тема 2. Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды.

Собеседование: сущность, виды, особенности проведения. Психодиагностические методики. Правила применения. Технологии подбора сотрудников управленческих команд.

Тема 3. Ключевые области проектирования команды: задача, люди, взаимоотношения.

Основные критерии подбора и формирования команды. Проблемы выбора модели управления командой. Общие подходы к структуре и функции команды. Критерии подбора персонала. Группы оценочных критериев. Определение предметной ориентированности команды. Определение ресурсов и условий, необходимых для успешной работы каждого из подразделений команды. Определение усредненного набора позиций, необходимых для кампании. Алгоритм работы с добровольцами. Система утверждения решений в команде.

Планирование деятельности команды. Этапы планирования деятельности: целеполагание, разработка стратегии и тактики, оперативное календарное планирование, плановая отчетность.

Комплектование проектных команд. Ролевая структура. Типология личности по Майерс - Бриггс. Типология командных ролей по Белбину.

Тема 4. Лидерство и управление в команде.

Представление о лидерстве. Теории лидерства. Ситуационное лидерство. Теория черт. Формальное и неформальное лидерство. Успешное и эффективное лидерство по Б.Бассу. Источники стремления к лидерству (А.Адлер, Э.Фромм). Теории лидерства как отдельной личностной черты. Модель лидерства Р.Танненбаума и Шмидта. Позиция лидера в команде на разных этапах развития. Роль и обязанности руководства в командном развитии. Лидерство в команде. Выявление и презентация типов лидера. Осознание основных направлений развития индивидуального лидерского потенциала Ситуационное лидерство. Развитие эмоционального интеллекта как необходимое качество лидера. Законы и парадоксы лидерства.

Тема 5. Мониторинг эффективности команды.

Общее представление о мониторинге. Традиционные подходы измерения эффективности организации (группы). Развитие эффективной проектной команды. Психологические критерии эффективности команды. Критерии оценки. Основные элементы эффективности команды проекта. Процесс динамики эффективности команды. Характеристика эффективной команды.

Тема 6. Разработка программы командного развития.

Составление алгоритма действий при создании команды. Формирование самообучающейся команды. Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды.

Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы. Team-building, team-working.Тренинги командообразования. Сопровождение командного развития.

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б.1.В.ДВ.02.01 «Командообразование» следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: лекция-дискуссия.
- при проведении практических занятий: устный опрос, тестирование, доклад.
- при проверке самостоятельной работы студента: собеседование, коллоквиум, практико- ориентированное задание

4.1.2. Зачет проводится с применением методов (средств).

Зачет с оценкой проводится в устной форме с учетом выполнения проблемного вопроса и практико-ориентированного задания.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Лекция-дискуссия **Команда в современной организации.**

1. Преимущества и недостатки командной работы.
2. «Плюсы» и «минусы» организации команды.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Понятие команды, команда и группа: сходства и отличия.
2. Основные функции команды.
3. Принципы работы команды.
4. Планирование деятельности команды.
5. Различные типы команд.
6. Правила командной работы.
7. Типы командообразований.

Практико-ориентированные задания

Задание1. Заполните таблицу. В чем отличие команды от группы?

Группа	Команда

Задание 2. Диагностика собственной роли в команде. Процедура проведения: студентам предлагается заполнить бланк теста «Определение собственной роли в команде» (автор – Р.М. Белбин) или ответить на вопросы опросника «Управленческие роли» (автор – Т.Ю. Базаров). После этого каждый студент должен написать интерпретацию полученных результатов и оценить их с точки зрения эффективности командной работы.

Тестовые задания

1. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации, называется:

а) командообразование;

б) групповая сплоченность;

в) ценностно-ориентационное единство.

2. Командообразование как специальный вид деятельности зародилось:

а) в конце 19 века;

б) во второй половине 20 века;

в) в начале 20 века.

Типовые оценочные материалы по теме 2.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Перечислите основные критерии подбора кандидатов в команду.
2. Перечислите основные критерии формирования методического пакета для подбора кандидатов в команду.
3. Assessmentcenter как технология подбора сотрудников управленческих команд.
4. Профессиональные испытания.
5. Бесконтактные методы оценки первого этапа отбора.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Студентам предлагается составить и провести интервью с кандидатами на должность. Студентам предлагается рассмотреть роль и возможные варианты проведения

тренинга командообразования. После этого идет знакомство с упражнениями и деловыми играми, направленными на формирование команды.

Задание 2.Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования

Студентам предлагается составить и провести интервью с кандидатами на должность.

Технология получения информации от кандидата в ходе проведения интервью

Возможные вопросы	**Что вы надеетесь узнать**
1. Расскажите мне о Вашей последней (настоящей) работе?	Общий ориентировочный вопрос для определения дальнейшего хода интервью. Получить первое впечатление о кандидате
2. Что вам больше всего нравилось (нравится) в Вашей работе?	Уточнить сферу профессиональных интересов, выяснить, что является сильными сторонами кандидата
3. Что Вам меньше всего нравилось (нравится) в вашей работе?	Ответ кандидата на этот вопрос указывает на слабые стороны человека. То, как он ведет себя, отвечая на этот вопрос, выявляет степень его откровенности.
4. Как Вы получили работу в прежней организации?	Ответ на этот вопрос может показать степень инициативности кандидата или его готовность к поиску неиспользованных резервов.
5. Каковы были Ваши рабочие обязанности в последней организации? Все ли Вас устраивало?	Базовая информация. Позволяет уточнить сферу компетенции работника, его отношение к порученной работе.
6. Каковы ваши основные успехи в работе?	Определить, ориентирован ли кандидат на достижения. Выяснить, в каких областях он добился наилучших результатов.
7. Были ли у Вас в работе какие-то ошибки, разочарования или вещи, которые получались не очень удачно? Расскажите о них.	Выяснить, готов ли кандидат принимать на себя ответственность за свои неудачи.
8. Какой прогресс был достигнут вами за время работы в последней организации?	Определить способность человека к росту, к развитию.
9. Что Вы получили от работы в вашей последней организации?	Выяснить, чему человек смог научиться за время работы. Оценить его способность осваивать новое, склонность к позитивному мышлению, к способности находить положительные стороны в любой ситуации.
10. В какой степени изменения в работе, которые произошли за время вашей работы в последней организации, зависели от вас?	Определить степень инициативности и самостоятельности работника.
11. Опишите себя в общих словах.	Выяснить представление человека о самом себе.
12. Укажите, в чем Вы превосходите других людей.	Определить, насколько кандидат уверен в своих способностях, навыках, знаниях, квалификации.
13. Что Вы думаете о своих недостатках и какие качества Вам следует развивать в первую очередь?	Установить, насколько реалистично кандидат оценивает себя. В чем состоят его основные неиспользованные резервы.
14. Какие черты или качества Вам нравились в Вашем непосредственном руководстве?	Выяснить, как кандидат относился к своему руководителю, готовность к сотрудничеству с руководством, какие качества руководителя имеют для него важное значение.
15. Что, по Вашему мнению, внесло	Уточнить биографические данные и получить дополнительные

основной вклад в Ваши профессиональные успехи к настоящему моменту?	сведения относительно профессиональных качеств и потенциала работника.
16. Каковы Ваши долгосрочные цели и задачи?	Определить готовность человека к обучению и развитию, склонность планировать свое будущее.
17. С какими людьми Вам приятно/неприятно иметь дело на работе или поддерживать деловые отношения?	Определить деловые ценности и установки в деловом общении.
18. Если бы Вы начинали все с начала, как бы Вы изменили свою жизнь и карьеру?	Выяснить, что человека не устраивает в себе на сегодняшний день, какие цели являются для него наиболее привлекательными.
19. Каковы причины Вашего увольнения с последнего места работы (или почему Вы намерены оставить Вашу настоящую работу)?	Оценить весомость приводимых аргументов, выяснить отношение кандидата к работе, к товарищам по работе и руководству.
20. За последние 5 лет что из Ваших ожиданий реально сбылось?	
21. Как Вы думаете, что мог бы Сказать о Вас Ваш последний (настоящий) руководитель?	Выяснить, нет ли здесь конфликта. Определение самооценки кандидата.
22. Было ли в Вашей работе что-то, что Вы считали трудным для себя? Как Вы с этим справлялись?	Выяснить, что вызывает затруднения и как кандидат подходит к решению проблем.
23. В каких работах Вы участвовали сверх своих обычных должностных обязанностей?	Определить готовность работника к сотрудничеству.
24. Что Вы считаете своими основными достижениями за время учебы в институте (или другом высшем учебном заведении)?	Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи. Это успехи в приобретении знаний и навыков, социальные успехи, командные или лидерские?
25. Чему Вы научились? Что было самым значительным опытом в период обучения?	Каковы базовые установки кандидата в отношении обучения?
26. В какой должности Вы видите себя через 5 лет?	Определение карьерных планов кандидата, его уровня притязаний и самооценки.

Деловая игра

Деловая игра «Башня». Цель: Отработать навыки работы в команде. Выявить роли участников команды. Мотивировать участников к совместной деятельности.

Время и варианты: До трех часов. Можно изменить (сократить или увеличить) время, данное командам на обдумывание в зависимости от условий проведения тренинга: будет ли вестись видеозапись или проводиться построение башни одновременно всеми командами.

Инструментарий: Ручки или карандаши для участников, секундомер или часы с секундной стрелкой, раздаточные материалы для участников, несколько пачек бумаги по 500 листов формата А4, рулетка. Дополнительно: флипчарт, видеокамера.

Перед началом игры участникам дается следующая инструкция: вам необходимо построить башню из бумаги с максимальной эффективностью, следуя полученным инструкциям. Игра будет происходить в 2 этапа, для того, чтобы обсудить и подготовить построение башни у вас будет 15 минут. В это время вы можете для экспериментов использовать каждый лист бумаги только один раз, если вы его согнули для этой пробы, то больше вы его использовать не можете, а берете новые листы.

Второй этап – собственно построение башни. Для этого у вас будет 5 минут. Перед началом построения вы должны отложить в сторону все инструкции и сделанные записи, а оставшуюся бумагу сложить в центре стола. Каждая команда начинает строить башню по моей команде. После окончания работы вы должны дать четко понять, что закончили. Всего вам выдано 50 листов бумаги, если вам понадобиться еще, то вы можете получить их у меня за дополнительную цену, она указана в инструкции.

Башня, которую вы построите должна быть высотой не меньше, чем 80см и простоять не меньше, чем 30 секунд. Можно написать на доске следующие правила: никакой другой материал, кроме того, который вам предложен, не может быть использован. 2. Лист можно использовать только один раз. Если во время подготовительной стадии какие-либо листы были использованы (для моделирования вариантов строительства), они не могут быть использованы ни для строительства, ни для других пробных попыток. 3. Изготовление заготовок не допускается.

В момент начала строительства никаких сгибов на листах бумаги быть не должно. После этого участники начинают обсуждение. Закончив его, по сигналу ведущего начинают строительство башни. Как только работа окончена участники произносят: «Башня построена». Затем ведущий начинает отсчет 30 секунд, то необходимое время, которое должна удержаться башня, чтобы задание считалось выполненным. И только по его истечению ведущий измеряет высоту постройки. Для того, чтобы посчитать насколько результативно команда справилась с заданием используйте таблицу:

Параметры	Количество баллов
Итоговая высота башни ниже 80 см	0
Итоговая высота башни от 80 см и выше	50
Дополнительные полные 10 см к высоте	по 10 за каждые 10 см
Устойчивость < 30 сек	0
Устойчивость от 30 сек	50
Постройка башни за время < 5 мин	1 за каждую сэкономленную секунду
Получение дополнительных листов сверх лимита	–2 за каждый лист
Неиспользованные листы после окончания постройки	1 за каждый лист

После окончания выступления последней команды проводится разбор видеозаписи выступления каждой команды по очереди, а также структурированное групповое обсуждение по приведенным ниже вопросам.

– Как проходило обсуждение выполнения задания?
– Как распределились роли в команде?
– На что обратили внимание при просмотре видеозаписи?
– Совпадает ли цель, поставленная себе командой, с целью данного задания, поставленной тренером?
– Все ли параметры учли участники команды: время, высота, материалы?
– Что помогало при выполнении задания?
– Что мешало?
– Как бы вы действовали сейчас?

– Что понравилось в выступлении команды? Что не понравилось?
– Кто из участников разбираемой команды был наиболее полезен?

Тестовые задания

1.Небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечный результат, имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности называется:

а) командой,

б) группой,

в) коллективом.

2.Устойчивый тип поведения, связанный с личностью человека и характеризующий его взаимоотношения с другими членами команды и его вклад в деятельность группы называется:

а) стереотип поведения,

б) статус,

в) роль.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Перечислите универсальные факторы, повышающие групповую сплоченность и групповое напряжение. Охарактеризуйте типичное для первой стадии группового развития соотношение сплоченность/напряжение.

2. Охарактеризуйте типичную для первой стадии группового развития неформальную интрагрупповую структуру власти и психологические механизмы ее формирования.

Практико-ориентированные задания

Задание1. Студентам предлагается самостоятельно разработать и презентовать на практическом занятии «Проект по созданию команды развития» для выбранной компании. Для этого необходимо ответить на вопросы:

1. Цели и задачи команды.
2. Роли.
3. Обязанности.
4.Стиль управления.

Основные положения программы презентуются устно с помощью программы PowerPoint. Полный вариант программы сдается преподавателю на проверку в электронном виде.

Задания 2. Деловые игры: Деловая игра «Катастрофа на воздушном шаре», Стратегическая игра «Фермеры», Коммуникативная игра «Строительство дороги». (Порядок проведения игры представлен в фонде оценочных средств дисциплины).

Коллоквиум «Ключевые области проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения.

1.Групповой контракт как базисный ресурс преодоления «синдрома бессмертия».

2.«Мавр сделал свое дело...» - техники обеспечения завершения жизненного цикла группы.

3.Команда как практическое средство разрешения противоречия между функциями организационного руководства и лидерства в современных условиях.

4.Правовые, профессиональные и этические нормы деятельности командного оператора.

5.«А нужна ли команда?» - целевые критерии, организационные и социально психологические условия разработки и реализации программы командообразования.

6.Специфика создания управленческих команд в образовательных учреждениях.

7.Основные социально-психологические и психолого-акмеологические критерии подбора кандидатов в команду.

8.«Круг избранных» и все остальные… Проблема текущего взаимодействия команды с организационными подразделениями и внедрения разработанных инноваций.

9.Процесс-анализ как средство повышения эффективности деятельности и профилактики профессионального выгорания командного оператора

Тестовые задания

1. Человек, который ведет других за собой, задает направление и темп движения, заряжает энергией, воодушевляет, показывает пример, привлекает к себе людей, нацелен на преобразование и развитие – это:

а) менеджер;

б) лидер;

в) руководитель.

2. В концепции Р.М. Белбина выделяются следующие командные роли:

а) реализатор;

б) руководитель;

в) мотиватор;

г) организатор;

д) все ответы верны.

Типовые оценочные материалы по теме 4.

***Лекция – дискуссия.* Лидерство и управление в команде.**

1.Почему лидерство стало востребованным?

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Лидерство и власть в команде.
2. Оценка лидерского потенциала.
3. Позиция лидера в команде на разных этапах развития.
4. Пути развития лидерского потенциала.

Лабораторная работа по теме 4.

Задание 1. А) Вспомните: 1. одного из «лучших» лидеров; 2. одного из «худших» лидеров, которых вы когда – либо встречали в вашей жизни, и то, как это проявлялось в рабочих ситуациях.

Б) Составьте список черт, которые были присущи (или их недоставало) каждому лидеру. Если возможно, разбейте список на три колонки: 1. личные качества (например, ум, внешний вид); 2. взаимоотношения (доступность, интересы и т. д.); 3. производственная эффективность (делегирование, дисциплина).

В) Дайте краткое описание ситуации на работе в настоящее время и тех моментов, которые наиболее иллюстративно описывали бы поведение/действие каждого из лидеров и их результаты. Помните, что даже у «лучших» лидеров есть слабые стороны, а у «худших» – сильные. Старайтесь быть максимально объективным.

Г) Предложите ваш собственный список основных черт, которыми должен обладать «хороший» лидер. Будьте готовыми обсудить эти черты во время дискуссии на занятии. Осмотрите, как ваши ответы соотносятся с ответами в первом задании.

Задание 2. Анкета лидера: определение стиля. Представленная анкета описывает различные аспекты лидерства. Отвечайте на каждый пункт в соответствии с тем, как бы вы реагировали, если бы были лидером определенного коллектива. Обведите кружком тот ответ, который описывает то, как бы вы, скорее всего, начали действовать: В – всегда; Ч – часто; О – время от времени; Р – редко; Н – никогда.

1. Я вел себя, скорее всего, как представитель группы ВЧОРН
2. Я поощрял бы работу во внеурочное время ВЧОРН
3. Я предоставил бы сотрудникам полную свободу действий в работе ВЧОРН
4. Я поощрял бы использование единообразных процедур ВЧОРН
5. Я разрешил бы сотрудникам самим решать проблемы в соответствии с их взглядами ВЧОРН
6. Я настаивал бы, чтобы коллектив всегда шел впереди остальных управлений ВЧОРН

7. Я выступал бы как доверенное лицо коллектива ВЧОРН
8. Я подталкивал бы сотрудников к большим усилиям ВЧОРН
9. Я опробовал бы свои идеи в группе ВЧОРН
10. Я позволял бы сотрудникам делать работу так, как они считают нужным ВЧОРН
11. Я много бы работал для карьеры ВЧОРН
12. Я снисходительно относился бы к отсрочкам и неопределенности ВЧОРН
13. Я выступал бы от лица группы в присутствии посетителей ВЧОРН
14. Я продвигал бы работу быстрыми темпами ВЧОРН
15. Я сделал бы так, чтобы сотрудники сами набрасывались на работу ВЧОРН
16. Я бы старался урегулировать конфликты, если бы они имели место в группе ВЧОРН
17. Я погряз бы в мелочах ВЧОРН
18. Я представлял бы коллектив на общих собраниях компании ВЧОРН
19. Я не стремился бы предоставлять членам коллектива свободу действий ВЧОРН
20. Я решал бы, что должно быть сделано, и как оно должно быть сделано ВЧОРН
21. Я подстегивал бы рост производства ВЧОРН
22. Я передал бы некоторым сотрудникам часть своих полномочий ВЧОРН
23. Все происходило бы так, как я предсказал заранее ВЧОРН
24. Я приветствовал бы проявление в группе инициативы ВЧОРН
25. Я представлял бы сотрудникам возможность решения определенных проблем ВЧОРН
26. Я хотел бы проводить реформы ВЧОРН
27. Я просил бы сотрудников работать еще больше ВЧОРН
28. Я верил бы в то, что у сотрудников есть полезные мнения ВЧОРН
29. Я планировал бы ту работу, которую нужно сделать ВЧОРН
30. Я отказался бы объяснять, почему я действую так, а не иначе ВЧОРН
31. Я старался бы убедить других, что мои идеи идут им на пользу ВЧОРН
32. Я позволил бы коллективу работать в своем собственном темпе ВЧОРН
33. Я побуждал бы коллектив улучшать свои предыдущие результаты ВЧОРН
34. Я действовал бы, не консультируясь с группой ВЧОРН
35. Я бы требовал от сотрудников придерживаться установленных правил и инструкций ВЧОРН (Задача)_____Л (Люди)_____

Подсчет баллов А) Обведите кружком ответы в пунктах 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, и 35.

Б) Поставьте возле обведенного кружком ответа один бал (1) за каждый ответ Р (редко) и Н (никогда).

В) Поставьте напротив неотмеченных пунктов единицу (1), если вы ответили В (всегда) и Ч (часто).

Г) Обведите кружком эти единицы, если они стоят перед следующими пунктами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 и 35.

Д) Подсчитайте все единицы, которые стоят напротив ответов, обведенных кружком. Полученное число показывает степень вашей заботы о людях. Напишите его в графе Л (люди) в конце анкеты. Е) Подсчитайте все единицы, которые не стоят напротив обведенных кружком ответов. Запишите это число в графе З (задача).

Практико - ориентированные задания

Задание 1**.** Подготовьте презентацию (с помощью программы PowerPoint) в малых группах (2-3 человека) об изученном самостоятельно материале на тему классических и современных теорий лидерства. Время презентации – не более 5 минут.

Задание 2.

Самотестирование по методике. Диагностика лидерских способностей (по методике Е.Жарикова и Е.Крушельницкого).

Программа коллоквиума №2 по теме «Лидерство и управление в команде».

1.Лидерство и власть в команде.

2.Оценка лидерского потенциала.

3. Особенности роли лидера в команде на разных этапах развития.

4. Пути развития лидерского потенциала.
5.Современные теории лидерства.
6.Ситуационное лидерство. В чем его особенности?
7.Вертикаль власти» или командная работа – где реальный ответ на вызовы современного мира?
8.Почему, по – мнению, У. Дж. Беннис, Р. Дж. Томас лидерству нужно учиться всю жизнь?
9.Какие новые модели лидерства в американской научной школе Вы знаете. В чем их особенность?
10.Как эпоха влияет на изменение лидерства?
11.В чем различие между лидерами - «вундеркиндами» и лидерами - «дедами»?
12. Какие индивидуальные факторов необходимы лидерам нового поколения?
13.В чем заключаются адаптационные возможности лидеров нового поколения?
14. «Вундеркинды» становятся лидерами в 25–30 лет. По – вашему мнению, это хорошо или плохо?
15. Быстрая экономика представляет лидерам «море возможностей». Какими качествами необходимо овладеть, чтобы не « утонуть» в «море возможностей»?
16.Зачем нужна современному лидеру преданность?
17.Что делает лидера лидером?
18. Каким не должен быть современный лидер?

Тестовые задания

1. Отличие лидера от руководителя заключается в том, что:
а) лидер призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, тогда как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы;
б) лидерство можно констатировать в условиях микросреды, тогда как руководство – элемент макросреды;
в) лидер избирается, а руководитель назначается;
г) явление лидерства более стабильно по сравнению с руководством;
д) верны ответы А и Б;
е) все ответы верны.
2. Отличие руководства от лидерства заключается в том, что:
а) руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается;
б) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает менее определенной системой санкций;
в) процесс принятия решения руководителем в отличие от лидера более сложен и опосредован большим количеством обстоятельств;
г) сфера деятельности руководителя – та группа, которой он непосредственно руководит, тогда как сфера деятельности лидера гораздо шире, поскольку он «представляет» малую группу в более широкой социальной системе;
д) верны ответы А и В;
е) все ответы верны.

Типовые оценочные материалы по теме 5.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1.Мониторинг личной эффективности лидера команды.
2.Мониторинг личной эффективности каждого члена команды.
3. Мониторинг эффективности команды в целом.
4.Эффективность работы команд.

Практико-ориентированные задания

Задание 1. Студентам предлагается самостоятельно разработать и презентовать на практическом занятии «Проект по созданию команды развития» для выбранной компании. Для этого необходимо ответить на вопросы:
1. Цели и задачи команды. 2. Роли. 3. Обязанности. 4.Стиль управления.

Основные положения программы презентуются устно с помощью программы PowerPoint. Полный вариант программы сдается преподавателю на проверку в электронном виде.

1.Мониторинг личной эффективности лидера команды

2. Мониторинг личной эффективности каждого члена команды.

3. Мониторинг эффективности команды в целом.

4.Эффективность работы команд.

5.Мониторинг эффективности работа команды. Заполните таблицу относительно возможных интервенций при управлении групповой работой, подразумевая, что вы ведущий группы (не менее 15 целей). При заполнении ориентируйтесь на опыт вашей групповой работы.

Цель, с которой вы вмешиваетесь в групповой процесс	К какому из процессов относится (модерация, медиация, фасилитация)	Пример действия, высказывание и т.п.

Тестовые задания Тестовые задания предназначены для выделения основных положений каждой темы, повторения и закрепления учебного материала, проверки знаний, контроля остаточных знаний.

Тестовые задания могут быть использованы при подготовке к аудиторным занятиям, зачету.

Каждое тестовое задание имеет только 1 правильный вариант ответа.

1. В таком типе команд руководитель определяет главную цель деятельности, участники команды вольны в выборе методов достижения поставленной цели. Примером могут служить команды по выработке управленческих решений, исполнительные комитеты. Как называется такой тип команд?

а) команды, управляемые менеджером (manager-ledteam),

б) самоуправляемые команды (self-managing),

в) целенаправленные (self-directing).

2. Ролевой состав участников команды в большей степени зависит от:

а) возможности и умения лидера подобрать нужных людей,

б) от типа задачи, стоящей перед командой,

в) временных возможностей на осуществление подбора и отбора участников,

г) от мотивационной программы.

Типовые оценочные материалы по теме 6.

Вопросы к опросу на практическом занятии

1. Составление алгоритма действий при создании команды.

2. Формирование самообучающейся команды.

3.Оценка эффективности деятельности команды. Направления совершенствования деятельности команды.

4.Сопровождение командного развития.

5.Мероприятия, направленные на повышение эффективности работы группы.

6.Тренинги командообразования Team-building, team-working.

Практические задания

Здание 1. Студентам предлагается самостоятельно разработать и презентовать на практическом занятии «Программу командного развития» для выбранной компании. Для этого необходимо ответить на вопросы:

1.Какова специфика деятельности и цели рассматриваемой компании?

2.Целесообразно ли использовать командный метод работы в данной компании?

3.Какие выводы можно сделать о деятельности команды в настоящее время?

4.Каковы затруднительные моменты работы, требующие улучшения?
5.Какие мероприятия вы предлагаете для изменения ситуации в лучшую сторону?
6.В какие сроки?
7.Ресурсы для реализации намеченного?
8.Ожидаемый эффект от изменений?

Основные положения программы презентуются устно с помощью программы PowerPoint. Полный вариант программы сдается преподавателю на проверку в электронном виде.

Задание 2. Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.

Деловые игры и упражнения

Упражнение «Прыжок»

Описание упражнения: Участники рассредоточиваются в пространстве таким образом, чтобы расстояние между соседями составляло не менее полуметра, и встают лицом в одном направлении. Далее по условному сигналу ведущего все одновременно выполняют прыжок на месте. В прыжке можно повернуться в любую сторону на 90, 180, 240 или 360°. Каждый сам решает, куда и насколько ему повернуться, договариваться об этом нельзя. Каждый следующий прыжок производится по очередному сигналу из того положения, в которое участники приземлились ранее. Задача здесь – добиться того, чтобы после очередного прыжка все участники приземлились, повернувшись лицом в одну сторону. Фиксируется количество попыток, потребовавшихся для этого.

Психологический смысл упражнения: Подобное задание не удается успешно выполнить до тех пор, пока участники подходят к нему, не ориентируясь на действия соседей. А успешно спрогнозировать действия окружающих в данном случае можно только с опорой на восприятие и прогнозирование намерений других. Кроме того, игра служит хорошей разминкой, позволяет активизировать группу, снимает напряженность.

«Уменьшающаяся газета»

Упражнение тренирует навыки совместной деятельности команды. Также можно использовать его в конце тренинга для эффективного и позитивного его завершения.

Необходимые материалы: по 1 газетному листу на каждую группу.

Время: 10 минут.

Описание. Участники делятся на мини-группы размером от 3 до 6 человек и каждой команде выдается газетный лист.

Тренер озвучивает следующую инструкцию: «Вам нужно всей командой встать на газетный лист и скандировать «Мы – одна команда»!»

После того как это будет сделано, тренер складывает газету пополам и повторяет задание. После того как это будет сделано, тренер еще раз складывает газету пополам и снова повторяет задание. Задача группы – разместиться на наименьшем возможном кусочке бумаги на время, достаточное для того, чтобы крикнуть всем вместе «Мы – одна команда!»

Полный набор оценочных материалов для текущего контроля успеваемости обучающихся хранится на кафедре, за которой закреплена дисциплина.

Критерии оценки устного опроса и вопросов к обсуждению на занятии семинарского типа:

При оценке ответов на вопросы учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента (владение категориальным аппаратом, знание нормативно-правовых основ предмета), умение применять имеющиеся знания на практике (пояснить то или иное положение на примере), а также умение высказывать свое мнение,

отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Оценка «отлично» ставится, если вопрос раскрыт полностью, приводятся необходимые теоретические выкладки, сделаны необходимые выводы.

Оценка «хорошо» ставится, если ответ содержит небольшие неточности, недостаточно раскрыто содержание вопроса.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если ответ слабо раскрывает содержание вопроса, допущены грубые ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не готов к занятию и не может дать ответа на вопрос.

Критерии оценки докладов, сообщений, презентаций:

Оценка «отлично» предполагает: полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Обоснована практическая и теоретическая значимость работы. Проведен детальный анализ теоретических и эмпирических источников, выводы автора самостоятельны и аргументированы. Выбраны и подробно описаны применяемые в работе научные подходы, методы и процедуры. Содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы, исследовательская часть (в курсовой работе) выполнена самостоятельно, методологически корректно и содержит достоверные и интересные выводы и положения. Оформление работы полностью отвечает всем требованиям

Оценка «хорошо» ставится, когда полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Обоснована практическая и теоретическая актуальность работы. В процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг теоретических и эмпирических источников. Выбраны и обоснованы применяемые научные подходы, методы и процедуры. Полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы. Оформление работы в целом соответствует существующим требованиям.

Оценка «удовлетворительно» предполагает, что полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Обоснована актуальность работы. В процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники, продемонстрировано понимание решаемой проблемы. Выбраны адекватные цели научный подход, методы, процедуры. Они в значительной степени реализованы в работе. Выводы имеют наглядный и проверяемый характер. Требования по оформлению работы в основном выполнены.

Оценка «неудовлетворительно» ставится за работу, переписанную с одного или нескольких источников и оформленную с нарушением установленных требований.

Критерии оценки решения практико-ориентированных заданий

Оценка «отлично» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания.

Оценка «хорошо» ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценки деловой игры:

Оценка «отлично» ставится, если студент принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре

Оценка «хорошо» ставится, если студент принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Критерии оценки тестовых заданий:

Оценка «отлично» ставится, если в тесте содержится 90-100% правильно выполненных вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, если в тесте содержится 71-89% правильно выполненных вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в тесте содержится 51-70% правильно выполненных вопросов;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если в тесте содержится до 50% правильно выполненных вопросов.

Критерии оценки коллоквиума

Оценка «отлично» - ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, верно определяет основные понятия, ориентируется во взаимосвязи понятий, свободно владеет материалом..

Оценка «хорошо» - ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме коллоквиума, допуская незначительные неточности в ответе, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма ответа.

Оценка «удовлетворительно» - ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой поставленных вопросов, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма ответа возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» - ставится, если студент дает неверную характеристику вопросов коллоквиума, неправильно выбирает алгоритм ответа.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	**Наименование компетенции**	**Код этапа освоения компетенции**	**Наименование этапа освоения компетенции**
УК ОС-3	способность вести себя	УК ОС-3.3	Способность оценивать

	в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе.		возможности участия в командной работе и проявлять навыки управления *командной работой* в процессе осуществления профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	**Индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**	**Средства (методы) оценивания**
УК ОС-3.3 Способность оценивать возможности участия в командной работе и проявлять навыки управления командной работой в процессе осуществления профессиональной деятельности и оценивать организацию с позиций социально-психологических характеристик, реализуемых в процессе трудовой деятельности	Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию.	Цель командного задания сформулирована. Кейс задание спланировано. Распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Применены групповые методы взаимодействия Устанавливает тип команды подразделения. Устанавливает ролевое распределение в группе Позиционирует себя в команде и адекватно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания Осуществляет руководство командой в процессе решения конкретных задач. Оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основах и применяет их в практической деятельности	Зачет с оценкой

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые вопросы для подготовки к зачету с оценкой, необходимые для оценки знаний, умений, навыков

1. Преимущества и ограничения командных форм управления. Принципы формирования эффективной команды.
2. Типология команд. Отличия понятий «группа» и «команда».
3. Собеседование: сущность, виды, особенности проведения. Психодиагностические методики. Правила применения.

4. Assessmentcenter как технология подбора сотрудников управленческих команд. Профессиональные испытания.

5. Этапы становления эффективной команды.

6. Планирование деятельности команды. Этапы планирования.

7. Распределение ролей в команде. Управленческие роли. Классификация и описание групповых ролей.

8. Тип личности в команде.

9. Мониторинг эффективности команды.

10. Технологии решения проблем в команде.

11. Методы повышения эффективности командной работы.

12. Лидерство: управление в команде.Типы лидеров. Современные теории лидерства. Управленческие команды лидеров.

13. Конфликты в команде и пути их разрешения. Конфликтный менеджмент: управление конфликтами в команде

14. Сотрудничество и кооперация в команде.

15. Особенности принятия групповых решений. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

16. Инструментарий модератора, фасилитатора, медиатора.

17. Современные методы и модели командообразования. Инструменты и технологии отбора сотрудников в команду.

18. Командный консалтинг: позиция консультанта, контракт и запрос организации.

19. Особенности работы с кросс - культурными командами

Типовые практико - ориентированные задания

1) Заполните таблицу. В чем отличие команды от группы?

Группа	Команда

2)Диагностика собственной роли в команде. Процедура проведения: студентам предлагается заполнить бланк теста «Определение собственной роли в команде» (автор – Р.М. Белбин) или ответить на вопросы опросника «Управленческие роли» (автор – Т.Ю. Базаров). После этого каждый студент должен написать интерпретацию полученных результатов и оценить их с точки зрения эффективности командной работы.

3) Студентам предлагается составить и провести интервью с кандидатами на должность.

4) Студентам предлагается самостоятельно разработать и презентовать на практическом занятии «Проект по созданию команды развития» для выбранной компании. Для этого необходимо ответить на вопросы:

1. Цели и задачи команды. 2. Роли. 3. Обязанности. 4.Стиль управления.

Основные положения программы презентуются устно с помощью программы PowerPoint. Полный вариант программы сдается преподавателю на проверку в электронном виде.

1.Мониторинг личной эффективности лидера команды

2. Мониторинг личной эффективности каждого члена команды.

3. Мониторинг эффективности команды в целом.

4.Эффективность работы команд.

5)Мониторинг эффективности работа команды. Заполните таблицу относительно возможных интервенций при управлении групповой работой, подразумевая, что вы ведущий группы (не менее 15 целей). При заполнении ориентируйтесь на опыт вашей групповой работы.

Цель, с которой вы вмешиваетесь в	К какому из процессов относится (модерация,	Пример действия, высказывание и т.п.

групповой процесс	медиация, фасилитация)	

6) Студентам предлагается самостоятельно разработать и презентовать «Программу командного развития» для выбранной компании. Для этого необходимо ответить на вопросы:
1.Какова специфика деятельности и цели рассматриваемой компании?
2.Целесообразно ли использовать командный метод работы в данной компании?
3.Какие выводы можно сделать о деятельности команды в настоящее время?
4.Каковы затруднительные моменты работы, требующие улучшения?
5.Какие мероприятия вы предлагаете для изменения ситуации в лучшую сторону?
6.В какие сроки?
7.Ресурсы для реализации намеченного?
8.Ожидаемый эффект от изменений?
7) Руководитель принял на работу неподготовленного работника, не согласовав это с заместителем, у которого тот в подчинении. Вскоре выясняется неспособность принятого работника выполнять свою работу. Заместитель представляет руководителю докладную записку об этом. Руководитель тут же рвет данную записку.
Полный пакет оценочных материалов промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине находится на кафедре, за которой закреплена читаемая дисциплина.

Шкала оценивания

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование тем (разделов)	**Индикатор оценивания**	**Критерии оценивания**	**Оценка (баллы)**
Команда в современной организации. Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды. Ключевые области проектирования команды: задачи, люди, взаимоотношения Лидерство и управление в команде. Мониторинг эффективности команды. Разработка программы командного развития.	Установление тип команды и особенностей взаимодействия в команде. Формулировка цель командного задания. Планирование командных заданий. Применение групповых методов взаимодействия в зависимости от командной задачи. Установление ролевое распределение в группе. Позиционирование себя в команде Установление типа команды и особенности взаимодействия в команде. Осуществление руководства	Студент демонстрирует в полном объеме следующие навыки: цель командного задания сформулирована. Кейс задание спланировано. Распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Применены групповые методы взаимодействия Устанавливает тип команды подразделения. Устанавливает ролевое распределение в группе Позиционирует себя в команде и адекватно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания Осуществляет руководство командой в процессе решения конкретных задач. Оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основах и применяет их в практической деятельности.	**зачтено/ отлично**

	командой в процессе решения конкретных задач Обосновывает адекватность распределения ролей в рамках выполнения командной задачи и собственную ролевую позицию: - Анализирует группу с точки зрения социально-психологических характеристик - Использует навыки коммуникации в команде. - Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом.	Студент в достаточном объеме демонстрирует следующие навыки: цель командного задания сформулирована. Кейс задание спланировано. Распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Применены групповые методы взаимодействия Устанавливает тип команды подразделения. Устанавливает ролевое распределение в группе Позиционирует себя в команде и адекватно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания Осуществляет руководство командой в процессе решения конкретных задач. Оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основах и применяет их в практической деятельности.	**зачтено/ хорошо**
		Студент демонстрирует следующие фрагментарные навыки: устанавливать цель командного задания сформулирована. Кейс задание спланировано. Распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Применены групповые методы взаимодействия Устанавливает тип команды подразделения. Устанавливает ролевое распределение в группе Позиционирует себя в команде и адекватно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания Осуществляет руководство командой в процессе решения конкретных задач. Оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основах и применяет их в практической деятельности.	**зачтено/ удовлетворительно**

		У студента отсутствуют следующие навыки: цель командного задания сформулирована. Кейс задание спланировано. Распределены роли и ресурсы в команде для выполнения задания. Применены групповые методы взаимодействия Устанавливает тип команды подразделения. Устанавливает ролевое распределение в группе Позиционирует себя в команде и адекватно принимает на себя ответственность за выполнение командного задания Осуществляет руководство командой в процессе решения конкретных задач. Оценивает социальную общность и ее социально-психологические характеристики. Демонстрирует осмысление полученных теоретических основах и применяет их в практической деятельности.	**не зачтено /неудовлетворительно**

4.4.Методические материалы

Представлена процедура оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенции

Зачет принимается в часы, отведенные для экзамена, согласно расписания.

На зачет в аудиторию заходят по 6 человек.

На подготовку ответов отводится не более 15 минут.

На устный ответ обучающегося на экзамене отводится 0,2 академического часа (12 минут).

Зачет по дисциплине представляет собой итоговое испытание по профессионально-ориентированным проблемам, устанавливающее соответствие подготовленности студентов требованиям образовательного стандарта. Зачет проводится с целью проверки уровня и качества сформированности компетенций в рамках соответствующего этапа и позволяет выявить и оценить теоретическую и практическую подготовку студента для решения профессиональных задач.

Подготовку к зачету по дисциплине необходимо начать с проработки вопросов, список которых приведен в рабочей программе. Для этого необходимо прочесть и уяснить содержание теоретического материала по учебникам по дисциплине. Список основной и дополнительной литературы приведен в рабочей программе и может быть дополнен и расширен самими студентами.

Особое внимание при подготовке к зачету необходимо уделить терминологии, так как успешное овладение любой дисциплиной предполагается усвоение основных понятий, их признаков и особенности.

Только после этого имеет смысл перейти к проработке практико-ориентированных заданий. При работе над ними следует обратить внимание на изучение имеющегося опыта деятельности. При выполнении практического задания в билете необходимо избегать простого повторения информации из текста, то есть информация должна быть

представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

Зачет по дисциплине проводится в устной форме в виде собеседования по билетам, включающим в себя 2 задания:

1) Теоретический вопрос.

2) Практико-ориентированное задание.

Теоретический вопрос - предполагает устный ответ обучающегося и позволяет оценить знания с целью проверки уровня и качества сформированности компетенции (й) в рамках соответствующего этапа по данной учебной дисциплине. Отвечая на вопросы экзаменационного билета, не следует спешить. Надо излагать материал спокойно, не торопясь, владеть собой, следить за построением фраз. Следует избегать подходов издалека, общих рассуждений. Рекомендуется строить ответы четко, последовательно, конкретно, по возможности исчерпывающе. От обучающегося требуется: определение понятий, обоснование выдвинутых положений, свободное оперирование фактическим материалом. Логичность, стройность изложения являются неотъемлемыми чертами полноценного ответа. Нельзя при ответе допускать ни излишней краткости, ни многословия. И то, и другое не оправдано. Краткость не дает преподавателю возможности понять, владеет ли студент учебным материалом, а многословие может показать, что студент не умеет акцентировать внимание на главном и говорит слишком расплывчато.

Практико-ориентированное задание - предполагает реализацию поставленной в билете задачи и основывается на использовании реальных фактических ситуаций или материалов, приближенных к реальной ситуации. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них. Кейс-задание предназначено для оценки знания и умения на основе использования теоретических основ и навыков в данной области.

При решении практического задания билета разрешается пользоваться соответствующими нормативными правовыми документами и правовой информационной системой (Гарант). Оценка за зачет проставляется в экзаменационной ведомости и зачетных книжках студентов.

Пример типового задания для зачета с оценкой.

1 вопрос . Модели командообразования.

2 вопрос. С какими личностными и профессиональными проблемами сталкивается командный оператор на конфликтной стадии группового развития? Дайте определение командного видения миссии, стратегии и выделите их содержательную специфику на первой стадии группового развития.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины «Командообразование» предполагает работу обучающихся на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия семинарского типа и лабораторные работы), в процессе самостоятельной работы обучающихся.

Затраты времени на освоение дисциплины в целом и по отдельным темам отражены в разделе 3 настоящей программы. В этом же разделе отражены основные виды контроля текущей успеваемости обучающихся и форма промежуточной аттестации. Как правило, объем контактной работы с преподавателем у обучающихся очной формы обучения выше, в то время как обучающиеся заочной формы обучения имеют больший объем времени для самостоятельной работы. В соответствии с этим в разделе 3 программы отражены различные формы контроля текущей успеваемости обучающихся.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для самостоятельного изучения;

- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции обучающегося заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Практические занятия семинарского типа проводятся с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к практическим занятиям обучающегося заключается в следующем*:*

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по практическим и лабораторным занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Работа с тестовыми заданиями осуществляется как во время аудиторных занятий, так и в процессе самостоятельной работы обучающегося. Тестовые задания позволяют проконтролировать степень усвоения основных понятий/категорий, используемых в изучаемой дисциплине.

Как правило, указанная последовательность работы позволяет перейти в решению *практико-ориентированных заданий* (кейсов). Кейс-задание предполагает разбор и анализ конкретной проблемной ситуации (кейса) с коллективным обсуждением. Обсуждение предполагает проработку альтернатив, выявление неоднозначности ситуации и множества подходов; развивает критическое мышление и демонстрирует, что единственно верного решения может и не быть. Именно процесс решения, а не решение является главным при данном виде работы.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, практических занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету.

После этого у обучающегося должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний, умений и навыков, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, практических

занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы могут использоваться также следующие образовательные технологии:

Составление опорного конспекта – представляет собой вид внеаудиторной самостоятельной работы студента по созданию краткой информационной структуры, обобщающей и отражающей суть материала лекции, темы учебника. Опорный конспект призван выделить главные объекты изучения, дать им краткую характеристику, используя символы, отразить связь с другими элементами. Основная цель опорного конспекта – облегчить запоминание. В его составлении используются различные базовые понятия, термины, знаки (символы) – опорные сигналы. Опорный конспект – это наилучшая форма подготовки к ответу и в процессе ответа. Составление опорного конспекта к темам особенно эффективно у обучающихся, которые столкнулись с большим объемом информации при подготовке к занятиям и, не обладая навыками выделять главное, испытывают трудности при ее запоминании. Опорный конспект может быть представлен системой взаимосвязанных геометрических фигур, содержащих блоки концентрированной информации в виде ступенек логической лестницы; рисунка с дополнительными элементами и др. Задание составить опорный конспект по теме может быть как обязательным, так и дополнительным.

Затраты времени при составлении опорного конспекта зависят от сложности материала по теме, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы обучающихся по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint. Этот вид работы требует координации навыков обучающегося по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у обучающихся навыки работы на компьютере.

Материалы-презентации готовятся обучающимся в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint. В качестве материалов-презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций.

Затраты времени на создание презентаций зависят от степени трудности материала по теме, его объема, уровня сложности создания презентации, индивидуальных особенностей обучающегося и определяются преподавателем.

Написание реферата/доклада

Реферат/доклад является самостоятельной письменной практической работой обучающегося. Он призван определить степень освоения обучающимся знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины. Данный вид работы индивидуален и самостоятелен. Тема реферата/доклада выбирается обучающимся самостоятельно или по согласованию с преподавателем. Не допускается прямое заимствование материалов из каких-либо источников без ссылок на них.

Если нет возможности выступить с докладом (как версия с кратким сообщением), то материалы сдаются только в письменном виде как реферат.

Текст работы должен быть написан литературным языком в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа объемом от 7 до 10 стр. выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала,

выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, параграфы (разделы), заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с содержанием, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы по центру. На страницах с приложениями номера не ставятся.

Подготовка к коллоквиуму.

Подготовка к коллоквиуму предполагает несколько этапов:

1. Подготовка к коллоквиуму начинается с консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума.

2. Подготовка включает в себя изучение рекомендованной литературы и (по указанию преподавателя) конспектирование важнейших источников.

3. Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (3–5 человек).

4. Преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, контролирует конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания.

5. По итогам коллоквиума выставляется оценка, имеющая большой удельный вес в определении текущей успеваемости обучающегося.

Особенности и порядок сдачи коллоквиума. Обучающийся может себя считать готовым к сдаче коллоквиума по избранной работе, когда у него есть им лично составленный и обработанный конспект сдаваемой работы, он знает структуру работы в целом, содержание работы в целом или отдельных ее разделов (глав); умеет раскрыть рассматриваемые проблемы и высказать свое отношение к прочитанному и свои сомнения, а также знает, как убедить преподавателя в правоте своих суждений. Обучающийся должен видеть за каждой экономической категорией, понятием реальные процессы и явления экономической жизни общества, как в прошлом, так и в современных условиях. Если студент, сдающий коллоквиум в группе студентов, не отвечает на поставленный вопрос, то преподаватель может его адресовать другим обучающимся, сдающим коллоквиум по данной работе. В этом случае вся группа обучающихся будет активно и вдумчиво работать в процессе собеседования. Каждый обучающийся будет внимательно следить за ответами своих коллег, стремиться их дополнить, т.е. активно участвовать в обсуждении данного первоисточника.

Проведение коллоквиума позволяет обучающемуся приобрести опыт работы над первоисточниками, что в дальнейшем поможет с меньшими затратами времени работать при подготовке к экзамену.

Самостоятельная работа с литературой, периодическими изданиями и с Internet-ресурсами. Самостоятельная работа обучающихся предполагает, прежде всего, изучение дополнительной литературы по проблемным вопросам дисциплины. В основе лежит знакомство с работами отдельных авторов и отчет о работе в виде конспекта, который предъявляется при индивидуальном собеседовании с преподавателем на консультации. Полученные материалы могут быть использованы для подготовки докладов, презентаций с последующим обсуждением их на практических занятиях, для обдумывания проблемных вопросов и проблемных ситуаций по тематике предстоящей лекции, практического занятия семинарского типа и выдвижение их для обсуждения; для

подготовки к участию в дискуссиях, круглых столах, коллоквиумах, студенческих конференциях;

При подготовке к учебным занятиям по дисциплине «Командообразование» следует использовать учебники и учебные пособия, ресурсы сети Интернет, рекомендованные в п.6 настоящей программы.

Задания к подготовке по предмету выложены в ИОС.

Задание по самостоятельной работе по изучению тем дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине предполагает:

- проработку обучающимися конспектов лекций и обязательной учебной литературы по дисциплине;
- изучение обучающимися отдельных тем дисциплины, определенных в рабочей учебной программе в качестве самостоятельной работы обучающихся;
- выполнение заданий (подготовка сообщений по заданной теме, разработка– докладов-презентаций; написание эссе; обзор интернет-сайтов), рекомендованных преподавателем для самостоятельного решения и выполнения;
- ознакомление обучающихся с дополнительной литературой (при необходимости);
- ликвидацию задолженностей отстающими обучающимися по данной дисциплине.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Модели командообразования.
2. Командный менеджмент и его отличия от классической иерархической системы управления.
3. Командный менеджмент как вид опосредованного управления.
4. Командный менеджмент как компонент системы управления организацией.
5. «Колесо команды» Марджерисона – МакКенна.
6. Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова.
7. Модель Майерс – Бриггс.
8. Формирование командного духа.
9. Подготовка командных лидеров.
10. Сущность и значение команды перемен.
11. Комплектование команды перемен.
12. Факторы, провоцирующие раскол в команде.
13. Процессы раскола команды и работа с ними.
14. Тренинг и коучинг: их роль в формировании команды.
15. Групповые защитные механизмы, позволяющие обеспечить целостность команды.
16. Веревочный курс как форма командной сыгровки.
17. Тим-билдинг и его возможности для формирования команды.
18. Общее видение и его значение для команды.
19. Мотивация и стимулирование деятельности.
20. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
21. Этика деловых отношений.
22. Организационная культура.
23. Формальное и неформальное лидерство в команде.
24. Модели корпоративного менеджмента и управления персоналом.
25. Команда как единица управления.
26. Повышение эффективности работы команды. Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
27. Гармонизация целей.
28. Принятие ответственности за результат команды.

29. Ситуационное лидерство (лидерство под задачу).
30.Конструктивное взаимодействие и самоуправление.
31.Принятие единого командного решения
32.Неформальные отношения сотрудников.
33.Чувство сплоченности. Формирование устойчивого чувства «мы».
34.Доверие, понимание и принятие индивидуальных особенностей.
35. Мотивация на совместную деятельность.
36.Создание опыта высокоэффективных совместных действий.
37.Неформальный авторитет.
38.Функционально-ролевое распределение в команде.
39.Подбор персонала и оптимизация структуры. Слияния, поглощения, реструктуризации команд.
40.Формирование проектных групп и команд, горизонтальные связи внутри коллектива.
41.Групповая динамика. Формирование команды и начало совместной работы. Конфликты и противостояния в команде.
42.Нормализация отношений в команде. Работа в полную силу.
43.Корпоративные программы. Верёвочный курс.
44.Корпоративные праздники, корпоративное волонтерство и корпоративная благотворительность.
45.Тимбилдинг и тренинги личностного роста.
46.Конфликты и стрессы в команде.
47. Конфликтология и конфликтологическая культура.
48.Организация управления конфликтами и стрессами.
49.Методы управления конфликтами
50.Методы управления стрессами.
51.Расчет экономической и социальной эффективности.
52. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.
53.Альтернативные методы оценки персонала.
54. Человеческие ресурсы и человеческий капитал.
55.Аудит персонала.

Контактная самостоятельная работа (КСР) посвящается отработке вопросов и тем, изложенных или затронутых на лекциях, практических занятиях, применению знаний при решении учебных задач по дисциплине.

КСР может включать в себя проверку выполнения домашних заданий, подготовку к рубежному контролю и другим контрольным мероприятиям.

Формами КСР студентов являются:

- коллоквиум;
- контрольная работа (письменный опрос по вопросам к практическому занятию);
- проверка письменных работ студентов (индивидуальные задания, рефераты, отчеты, конспекты и др.);
- собеседование по индивидуальным заданиям;
- тестирование и т.д.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Изученный в ходе самостоятельной работы учебный материал оценивается по следующим критериям:

а) при проведении практических занятий:

- в форме опроса, а также при собеседовании: по полноте раскрытия поставленного вопроса, его увязывания с другими вопросами темы и учебной дисциплины и способности отвечать на дополнительные вопросы;
- в форме дискуссий: по активности участия, способности аргументировать свою

точку зрения и критически анализировать точки зрения других участников дискуссии;

б) при выполнении разноуровневых задач и заданий: правильное их выполнение в соответствии с полученным заданием;

г) при выступлении с докладом (по материалам презентации): способность донести результаты самостоятельно полученных результатов решения поставленной учебно-исследовательской темы;

д) при тестировании: способность за определённое время ответить на поставленные в тестах вопросы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Корниенко, В. И. Командообразование : учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520204.

2. Кочеткова, А. И. Психологические механизмы командообразования : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 662 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17926-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/533996.

6.2. Дополнительная литература, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Бланшар К., Миллер М. Секрет: что знают и делают великие лидеры.- М., Претекст, 2005.

Лукичева Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Электрон. дан. М.: Омега-Л,2011. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/1578.

Михайлина Г.И. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие: М.:Дашков и К,2014. - Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24834

Теория менеджмента: учебник и практикум / под ред. В.Я. Афанасьева. – 2-е изд., перераб и доп. М.: Юрайт, 2014

Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. – 2-е изд., стер. М. Кнорус, 2015.

Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие М.: Дашков и К,2014 .- Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/25782.

Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. М.: Юрайт, 2012

6.3. Интернет-ресурсы

Электронно-библиотечная система «Лань» - http://e.lanbook.com.

Электронно-библиотечная система «IPRbooks»- http://www.iprbookshop.ru.

Электронно-библиотечная система «Юрайт» - http://www.biblio-onlain.ru.

Российская национальная библиотека - http://www.nlr.ru/

Электронная библиотека по психологии URL: http://www. psychology. ru.

Библиотека философской и психологической литературы http:// www. litpsy.ru.

"Менеджмент в России и за рубежом" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/management/.

Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru/

Деловые тесты. [Электронный ресурс]. - Режим доступа http://www.businesstest.ru.

Федеральный портал «Российское образование». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.humanities.edu.ru.

6.4. Иные источники

Журнал «Вопросы психологии».

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; учебная мебель, учебная доска, переносные: нетбук, экран, мультимедиа проектор.