

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю
Директор

ВШССН (факультета)

МГУ имени М.В. Ломоносова

академик Г.В.Осипов

_____ 20_ г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление персоналом организации»
для бакалавров по направлению подготовки:

38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) подготовки: «Общий»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН
2021 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по программам бакалавриата, программам магистратуры по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень высшего образования – бакалавриат), 38.04.03 «Управление персоналом» (уровень высшего образования – магистратура) в МГУ имени М.В. Ломоносова. Образовательный стандарт МГУ по направлению подготовки утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В. Ломоносова от 28 декабря 2020 года (протокол №7).

Год (годы) приема на обучение _____

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к дисциплинам базовой части, общепрофессиональный блок. Данная дисциплина утверждена учебным планом в 3 семестре

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):

Входные требования для освоения дисциплины (модуля) включают в себя освоение следующих дисциплин:

- «Теория управления»;
- «Информационные технологии»;
- «История управленческой мысли»;
- «Этика деловых отношений»;
- «Управление операциями».

3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>УК-18. Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах.</p>	<p>Знать: базовые дефектологические знания; Уметь: использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах; Владеть: навыками использования базовых дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах;</p>
<p>ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач.</p>	<p>Знать: основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий; Уметь: применять знания различных наук в зависимости от типа задач профессиональной деятельности в сфере работы с персоналом; Владеть: иметь навыки (приобрести опыт) интерпретации с позиций экономико-социологического подхода данных, полученных в ходе эмпирических исследований сферы труда и занятости;</p>
<p>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных для решения задач в сфере управления персоналом</p>	<p>Знать: методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом; Уметь: обосновывать выбор методов сбора и обработки информации в контексте конкретных профессиональных задач в сфере управления персоналом; Владеть: навыками сбора, обработки и анализа данных для решения профессиональных задач в сфере управления персоналом;</p>
<p>ПК-5. Способен формировать требования к вакантной должности,</p>	<p>Знать: порядок определения перспективной и текущей потребности в кадрах, источники обеспечения организации кадрами;</p>

<p>определять критерии подбора персонала, выбирать способы и методы привлечения персонала, в том числе на основе маркетинговых инструментов и технологий.</p>	<p>Уметь: собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учетом целей, задач, планов и структуры организации; Владеть: методикой анализа планов, стратегии и структуры организации, методикой анализа особенностей организации работы и производства на конкретных рабочих местах;</p>
<p>ПК-8. Способен использовать материальные и нематериальные методы и формы мотивации персонала, управления организационным поведением.</p>	<p>Знать: методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации; Уметь: разрабатывать программы мотивационного аудита в организации, обосновывать выбор подхода и методов материального и нематериального стимулирования в организации; Владеть: навыками анализа исследований системы мотивации в организации;</p>

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108ч., из которых 54 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 54 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:

5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

<p>Наименование разделов и тем дисциплины (модуля),</p>	<p>Номинальные трудозатраты обучающегося</p>		<p>Всего академически х часов</p>	<p>Форма текущего контроля успеваемости*</p>
	<p>Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)</p>	<p>Самостоятельная работа обучающе</p>		

Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Виды контактной работы, академические часы		гося, академические часы		
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
Тема 1. Система управления персоналом	4	2	8	12	Семинар-диспут – решение ситуационных задач (метод кейсов); подготовка докладов; устный опрос; контроль самостоятельной подготовки
Тема 2. Кадровая политика и её основные элементы	4	2	10	16	Семинар-диспут – решение ситуационных задач (метод кейсов); контрольные вопросы; контроль самостоятельной подготовки
Тема 3. Роль службы персонала	4	2	10	18	Семинар-диспут – решение ситуационных задач (метод кейсов); разбор мини-кейсов; контроль самостоятельной

					ной подготовки
Тема 4. Характеристики организационной структуры управления	4	2	8	16	Устный опрос; работа в Интернете; работа с интернет-сервисами; разбор мини-кейсов; групповая дискуссия; контроль самостоятельной подготовки
Тема 5. Проектирование организационной структуры управления	8	4	8	20	Устный опрос, обсуждение докладов, практическое задание
Тема 6. Компетентностный подход к управлению персоналом организации	8	4	8	20	Устный опрос, обсуждение докладов, практическое задание
Тема 7. Организация работы с документами	4	2	2	6	Устный опрос, обсуждение докладов, практическое задание
Промежуточная аттестация (зачет(ы) и (или) экзамен(ы))					
Итого	36	18	54	108	—

5.2. Содержание разделов дисциплины

п/п	Тема	Содержание (темы)
1	Тема 1. Система управления персоналом	Границы системы управления: субъекта управления и объекта управления, элементом системы - уставом, штатным расписанием и др. док.; функционирование система управления; свойства системы управления; роль службы УП.
2	Тема 2. Кадровая политика и её основные элементы	Кадровые подразделения и их сущность; кадровая политика организации; цель кадровой политики; формирование кадровой политики; направления кадровой политики; инструменты реализации кадровой политики; этапы выработки кадровой политики; суть кадровой политики организации; типы кадровой политики: по первому основанию - пассивная; реактивная, превентивная, активная; по второму основанию – открытая и закрытая; элементы кадровой политики; результат кадровой политики; формирование штатно-должностной структуры; разделение функций, задач, прав и ответственности; должностная инструкция с учетом всех тонкостей; подбор и расстановка кадров: набор; выдвижение, ротация, уход, планирование, аттестация; служебно-профессиональное продвижение; резерв.
3	Тема 3. Роль службы персонала	<p>Задачи службы управления персоналом: сверхзадача и основная задача; функции служб персонала; роль отдела ЧР в облегчении изменений и управлении ими; утверждения Д. Ульрих (1998): об организациях, успешно управляющие изменениями, о вкладе отдела ЧР в управление изменений, каким образом отдел ЧР может облегчить изменения, указания для отдела ЧР относительно изменений; варианты работы службы персонала: четыре подхода к управлению ЧР (Адамс, (1991) - внутреннее агентство, внутренняя консультационная служба, предприятие внутри предприятия, внешняя консультационная служба; подходы к предоставлению услуг и экстернализация.</p> <p>Организация служб персонала; принципы, которые необходимо принимать во внимание: непосредственное подчинение, обязанность нести ответственность за управление собственными ЧР в рамках широких стратегических и политических ориентиров, вырабатываемых центром, службу персонала центральной площадки следует сократить до необходимого минимума, позволяющего разрабатывать - стратегию и политику группы в сфере человеческих ресурсов, уровень консультаций и услуг кадровой службы.</p> <p>При организации кадровой службы и подборе сотрудников для неё следует учитывать: роль, которую она играет в формировании стратегии и политики в сфере ЧР; подбор новых сотрудников, обучение, оплата труда, охрана труда и техника безопасности, ведение кадровой документации.</p> <p>Оценка работы отдела ЧР: разграничения А. Цуи и Л. Гомез-Мейдж (1988), метод прикладного анализа («анализ полезности»), критерии оценки, оценка по отзывам пользователей, соглашения об уровне обслуживания, предпочтительный подход т.д.</p>

4	<p>Тема 4. Характеристики организационной структуры управления</p>	<p>Формирование организационной структуры управления; набор характеристик организационной структуры: функции, организационные звенья – иерархия (принципы, выстраивание, «вертикаль управления»).</p> <p>Проектирование управленческой структуры: организационная структура, структура управления: линейная, функциональная, функционально-целевая модель системы управления организацией, линейно-функциональная, функционально-линейная структура, дивизиональная, матричная организационная структура.</p> <p>Характеристика вертикальных и горизонтальных организационных структур; видов организационных структур управления.</p>
	<p>Тема 5. Проектирование организационной структуры управления</p>	<p>Выстраивание организации: системы и структуры, методы и функции управления, оценка человеческих ресурсов, структуризация, задачи и композиция общей структурной схемы организации.</p> <p>Разделение труда - специализация конкретных работ; функции организации, департаментализация: типы департаментализации – функциональная, дивизиональная, комбинированная, инновационная, бесструктурная; виды департаментализации: линейная, функциональная, продуктовая, матричная; схемы типов департаментализации; признаки департаментализации.</p> <p>Норма управляемости; расчет норм; теория Грейкунаса: факторы, влияющие на сокращение связей между руководителем и подчиненными, достоинства и недостатки теории; определение уровня централизации управления и децентрализации; зарубежный опыт формирования организационной структуры управления.</p> <p>Этапы проектирования организационных структур: анамнестическая или предпроектная стадия; проектная стадия; стадия реализации. Методы организационного проектирования: метод аналогий; экспертно-аналитический; метод структуризации целей.</p> <p>Процесс проектирования организационной структуры управления: подходы к проектированию роли, нормирование деятельности, обогащение деятельности,</p> <p>Модель социотехнических систем, модель социальная система.</p>
	<p>Тема 6.</p>	<p>Технологии управления компетенциями: компетенции, совокупность знаний, навыки, способности, прилагаемые усилия, стереотипы поведения; уровни выраженности компетенции менеджера. Нормативная база и инструмент управления компетенциями: профиограммы (анализ и описание рабочего места); виды профиограммы; структура профиограммы.</p> <p>Модель компетенций; применение модели компетенций; критерии модели компетенций; оценка человеческих ресурсов на основе модели компетенций; профиль компетенций; внедрение модели компетенций; популярные направления PR-деятельности: подбор и отбор персонала; формировании вакансии компетенции: объявление о вакансии; формирование технического задания (ТЗ) кадровому агентству на поиск специалиста; стратегия отбора кандидатов, построенная на компетенциях; оценка кандидатов на основе компетенций; фильтрующие — ключевые компетенции; дополняющие — компетенции; оценка компетенции кандидатов; процедура конкурсного отбора; оценка дополнительных компетенций.</p>

		<p>Перечень мер, применяемые для повышения эффективности работы персонала.</p> <p>Оценка соответствия персонала; контроля и корректировки задач; основные компетенции «думающему исполнителю» - компетенции необходимы специалисту в области кадрового менеджмента любого уровня.</p> <p>Мировой опыт определения компетенций специалистов по управлению персоналом (набор функций и задач, знаний и навыков, компетенции на каждой профессиональной и должностной ступени).</p> <p>Опыт США: стандарты ориентированы на практический опыт управления персоналом; три уровня: профессионал, старший профессионал в управлении персоналом, профессионал в области международного HR-менеджмента, или «глобальный» профессионал; блок развития человеческих ресурсов; ключевые знания и умения профессионала в сфере управления персоналом; «Глобальный» профессионал: стратегический HR-менеджмент; организационная эффективность и развитие человеческих ресурсов; глобальная комплектация штата; управление международными назначениями; глобальные компенсации и бенефиты; международные трудовые отношения и законодательство; международный HR-менеджмент.</p> <p>Опыт Германии: национальная система стандартов - задачи кадрового менеджмента (HR-специалиста); основные функции менеджера по персоналу (HR-менеджмент).</p> <p>Опыт Великобритании: особенностей британского подхода к стандартизации — разработка норм, охватывающих практически все области деятельности по управлению персоналом, включая узкие специализированные и широкие управленческие функции; три базовых уровня системы профессиональных стандартов; общий подход к профессиональным стандартам и компетенциям; концепция «думающего исполнителя»; стандарт деловой осведомленности и профессионального обучения; стандарт уровня практика: стандарт управления персоналом и кадрового развития; стандарт прикладного управления персоналом и кадрового развития; стандарт лидерства и управления; стандарт специализированного и общего развития персонала.</p>
	<p>Тема 7. Организация работы с документами</p>	<p>ГОСТ Р 51141-98 «Делопроизводство и архивное дело; термины и определения; понятие «Системы документации»; унифицированная система документации; общие правила работы с документами; виды систем документации; Организационно-правовые документы; виды организационно-правовых документов: устав; учредительный договор; структура и штатная численность; штатное расписание; положение об организации; положение о подразделении; должностная инструкция; Организационно-распорядительная документация; виды организационно-распорядительных документов: приказы, решения, распоряжения; Договорная документация: спецификации, акты, накладные, счета-фактуры; Регламентная документация; виды регламентных документов; Информационно-справочная документация; виды информационно-справочных документов; Планово-отчетная документация; виды планово-отчетной документации; Финансово-бухгалтерская документация; Кадровая документация: рекомендации кадровым службам и систематизация.</p>

		Технология работы с системами документации: унификация (текстов, структуры текстов и языковые средства выражения, трафареты, анкеты, таблицы, подготовка шаблонов для всех видов документов); автоматизация документооборота организации; кадровые изменения: персональные данные сотрудника, электронные больничные, индексация зарплаты, график отпусков; управление охраной труда.
--	--	---

6. Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Темы рефератов по дисциплине

1. Кадровая служба: понятие и характеристика.
2. Место и роль кадровой службы в организационной структуре.
3. Становление кадровых служб и органов, занимающихся кадрами в советской России.
4. Зарубежная практика становления деятельности служб управления персоналом.
5. Принципы формирования служб управления персоналом.
6. Принципы, определяющие направление развития службы управления персоналом.
7. Профессиональные стандарты: содержание и специфика.
8. Профессиональные стандарты для специалистов кадровых служб.
9. Зарубежный опыт разработки профессиональных стандартов и его адаптации в России.
10. Профессиональные и деловые компетенции специалистов кадровых служб.
11. Моральные и личностные компетенции специалистов кадровых служб.
12. Уровень требований к должности специалиста кадровой службы.
13. Локальные нормативные акты организации, обеспечивающие функционирование кадровой службы.
14. Документы, подтверждающие трудовую деятельность работника.
15. Журналы учета и регистрации кадровых документов.
16. Нормативно-методическое обеспечение службы управления персоналом.
17. Алгоритм разработки положения о службе управления персоналом.
18. Функции службы управления персоналом.
19. Распределение функций между службой управления персоналом и линейными руководителями.

Список практических заданий по дисциплине

Занятия 1. Семинар-диспут – Подготовка к анализу и решению ситуационных задач (метод кейсов). **Главная цель занятия:** обсуждения ситуаций — привлечение всех полученных знаний и навыков к рассмотрению и оценке различных вариантов принимаемых решений, организация логического подхода к обсуждению проблем, тренировка интуиции и умения дискутировать.

Ситуационные задачи (метод кейсов) — базируются на реальной информации. Однако, закрепления пройденного материала в качестве изучения дисциплины мы будем пользоваться и условными названиями и измененными фактическими данными. Для усвоения материала с учетом ограниченного времени семинарского занятия справка по ситуации, как правило, дается в сжатом виде, поэтому информации у слушателей по проблеме, гораздо меньше, чем может быть на практике. Однако в процессе обсуждения есть возможность добавить к имеющейся информации факты и сведения, которые необходимы для принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Как подготовиться к анализу ситуации?
2. Какие вопросы должен задать себе каждый участник семинара?
3. Рекомендации по решению ситуационных задач (метод кейсов).
4. По завершению семинара студентам нужно ответить на вопросы:
 - что нового узнали?
 - какие выводы вынесли из дискуссии?
 - основные принципы, установленные в ходе дискуссии, — насколько они касаются практической деятельности?
 - образ мышления других участников, представляет для Вас какую-либо ценность?

Занятие 2. Семинар - устный опрос заданий (вопросов) для обсуждения по теме 1. Устный опрос – контроль самостоятельной подготовки вопросов:

1. Объясните, сущность границы системы управления. Назовите субъекта управления и объекта управления.
2. Назовите элементы системы управления.
3. Дайте объяснение понятию функционирование система управления.
4. Назовите свойства системы управления.
5. В чем заключается роль службы УП.

Занятия 3. Семинар – контроль самостоятельной работы. Групповой разбор тем докладов-презентаций:

1. Кадровая служба: понятие и характеристика.
2. Место и роль кадровой службы в с организационной структуре.
3. Становление кадровых служб и органов, занимающихся кадрами в советской России.
4. Зарубежная практика становления деятельности служб управления персоналом.

Занятия 4. Семинар - цель занятия: в контексте традиционного и инновационного подходов к системе управления персоналом - овладеть особенностями взглядов на человеческие ресурсы как на «активы производства прибыли /центров формирования прибыли (результата)» и на «статью затрат/пассивов».

Задание: критерии выдает преподаватель каждому студенту, которые необходимо составить попарно и отразить по форме в таблице.

Занятия 5. Семинар – продолжение освоения темы традиционного и инновационного подходов к системе управления персоналом. Пояснение к заданию: поскольку в настоящее время многие организации создают свои Центры оценки (Assessment Center), данная тема считается перспективной для изучения и планирования деятельности в случае его создания. В этой связи предлагается исследовать функциональные роли специалистов Центра оценки и определить их личностно-деловые характеристики.

Задание: для основных сотрудников Центра оценки, содержание деятельности которых отражено в таблице (выдается преподавателем), необходимо определить и отразить личностно-деловые характеристики и требования.

Занятие 6. Семинар - овладеть навыками оценки организации системы управления персоналом.

Задание: студентам нужно отразить применяемые в государственном органе кадровые технологии (выдаются преподавателем на занятии) в соответствии с представленной их группировкой. Результаты студенты заносят в таблицу 1.

Таблица 1

Технологии получения достоверной персональной информации о человеке	Технологии обеспечения требуемых для организации количественных и качественных характеристик состава персонала	Технологии получения высоких результатов деятельности каждого специалиста и совокупного эффекта от согласованных действий всего персонала

Занятие 7. Семинар – групповой разбор тем докладов-презентаций:

1. Принципы формирования служб управления персоналом.
2. Принципы, определяющие направление развития службы управления персоналом.
3. Профессиональные стандарты: содержание и специфика.
4. Профессиональные стандарты для специалистов кадровых служб.
5. Зарубежный опыт разработки профессиональных стандартов и его адаптации в России.

Занятие 8-9. Семинар - контроль самостоятельной работы. Устный опрос заданий (вопросов) для обсуждения по теме 2. Устный опрос – контроль самостоятельной подготовки. Групповое обсуждение дискуссионных вопросов.

1. Кадровые подразделения и их сущность.
2. В чем сущность кадровой политики организации? Её цель, формирование и направления кадровой политики.
3. Перечислите инструменты реализации кадровой политики.
4. Назовите этапы выработки кадровой политики. В чем заключается суть кадровой политики организации?
5. Исследуйте типы кадровой политики, элементы кадровой политики; результаты кадровой политики.
6. В чем сущность формирования штатно-должностной структуры? Как происходит разделение функций, задач, прав и ответственности?
7. Содержание должностной инструкции с учетом всех тонкостей.
8. Назовите элементы кадровой политики.

Занятие 10. Семинар. Решение ситуационных задач (метод кейсов). Задание: Грозит ли отечественной экономике дефицит трудовых ресурсов? Выдается преподавателем на занятии. Примерные вопросы для обсуждения заданий:

1. От каких факторов зависит предложение рабочей силы?
2. Насколько быстро и адекватно может отреагировать предложение на рынке труда в ответ на изменение спроса на рабочую силу?
3. Как известно, минимальная заработная плата должна находиться на уровне, достаточном для достойного безбедного существования человека. Что вы можете сказать о величине минимальной зарплаты в современной России?
4. Может ли сегодня заработная плата в России обеспечить нормальные условия воспроизводства для работников в постиндустриальном обществе? Аргументируйте свою позицию.
5. В бывшем СССР существовала единая система комитетов труда и занятости по стране, которая впоследствии была разрушена. Есть ли необходимость в составлении баланса трудовых ресурсов в нашей стране в настоящее время или рынок способен самостоятельно регулировать соотношение между спросом и предложением на рабочую силу?
6. В ежегодном послании Президента РФ Федеральному Собранию в качестве решения демографической проблемы сделано предложение о значительном повышении пособия по случаю рождения второго ребенка в семье. Могут ли существенные денежные выплаты способствовать увеличению рождаемости в нашей стране? Решит ли проблему рождаемости введение «материнского капитала»? Каким образом это скажется на рынке труда?
7. Характерной особенностью столичного рынка труда является активное привлечение иностранных рабочих из бывших союзных республик (Украины, Белоруссии, Молдовы и др.) в строительство, к уборке улиц, вождению автотранспорта. Какие положительные и негативные стороны можно назвать в случаях активного применения труда иммигрантов?
8. Способна ли решить проблему кадрового голода в регионе реализация программы администрации Тверской области по привлечению на постоянное жительство соотечественников из стран СНГ?

Занятие 11-12. Семинар - контроль самостоятельной работы. Устный опрос заданий (вопросов) для обсуждения по теме 3.

1. В чем заключается сущность сверхзадачи; основной задачи; функций служб персонала?
2. В чем сущность утверждения Д. Ульриха (1998)? Каким образом отдел ЧР может облегчить изменения? Какие указания приняты для отдела ЧР относительно изменений?
3. Назовите варианты работы службы персонала.
4. Перечислите подходы к предоставлению услуг и их экстернализацию.
5. От чего зависит организация и комплектование отделов ЧР?
6. Перечислите принципы, которые необходимо принимать во внимание для организации кадровых служб
7. Какую роль играет кадровая служба в формировании стратегии и политики в сфере ЧР?
8. Что необходимо учитывать при организации кадровой службы и подборе сотрудников?
9. Исследуйте процесс оценки работы отдела ЧР: разграничения А. Цуи и Л. Гомез-Мейдж (1988), метод прикладного анализа («анализ полезности»).
10. Назовите критерии оценки.

Групповой разбор тем докладов-презентаций:

1. Профессиональные и деловые компетенции специалистов кадровых служб.
2. Моральные и личностные компетенции специалистов кадровых служб.
3. Уровень требований к должности специалиста кадровой службы.

Занятие 13. Семинар. Решение ситуационных задач (метод кейсов). Мини-кейсы отбор, подбор и найм персонала. Задание: различные ситуации. Выдаются преподавателем на занятии. Примерные вопросы для обсуждения заданий:

Вопросы к ситуации 1

1. Правильно ли работодатель определил срок испытания при приеме на работу?
2. Когда истекает срок испытания у диспетчера?
3. Имел ли право работодатель уволить машинистку до истечения срока испытания и требовалось ли при этом согласие профкома?
4. Выплачивается ли пособие по временной нетрудоспособности при болезни в период испытания?

Вопросы к ситуации 2

1. Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс-интервью?
2. Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью.
3. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?
4. Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью.
5. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.

Вопросы к ситуации 3

1. Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго.
2. От работы администратора зависит будущее отеля.
3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш.
4. Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А.Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.

Вопросы к ситуации 4

1. Охарактеризуйте кадровую стратегию банка.
2. Обозначьте ключевые требования к работникам банка.
3. Объясните, почему выбраны обозначенные методы набора персонала и оцените их целесообразность применения.

Занятие 14. Семинар - контроль самостоятельной работы. Устный опрос заданий (вопросов) для обсуждения по теме 4. Устный опрос – контроль самостоятельной подготовки. Групповое обсуждение дискуссионных вопросов.

1. В чем сущность формирования организационной структуры управления?
2. Перечислите набор характеристик организационной структуры.
3. Что такое линейная структура управления? На чем она базируется? Приведите пример.
4. Что такое функциональная структура управления? На чем она базируется? Приведите пример.
5. Что такое функционально-целевая модель системы управления организацией? Приведите пример.
6. Что такое линейно-функциональная и функционально-линейная структура? Сравните и приведите пример этих структур.
7. Что такое дивизиональная структура управления? Приведите пример.
8. Что такое матричная организационная структура? Приведите пример.
9. Исследуйте характеристики вертикальных и горизонтальных организационных структур.
10. Перечислите виды организационных структур управления.

Занятие 15. Семинар - контроль самостоятельной работы. Устный опрос заданий (вопросов) для обсуждения по теме 5.

1. Сущность выстраивание организации: системы и структуры, методы и функции управления, оценка человеческих ресурсов, структуризация, задачи.
2. Для чего необходима композиция общей структурной схемы организации?
3. В чем заключается сущность разделение труда - специализация конкретных работ?
4. Назовите функции организации.
5. Что такое департаментализация? Назовите её типы, виды.
6. Представьте принципиальную функциональную схему и продуктовую схему департаментализации.
7. Назовите признаки департаментализации.
8. Что такое норма управляемости и для чего она нужна?
9. В чем сущность теории Грейкунаса? Назовите факторы, влияющие на сокращение связей между руководителем и подчиненными. В чем заключаются достоинства и недостатки теории Грейкунаса?
10. Дайте определение уровня централизации управления и децентрализации.
11. Зарубежный опыт формирования организационной структуры управления.
12. Назовите этапы проектирования организационных структур.
13. Назовите методы организационного проектирования.
14. Исследуйте процесс проектирования организационной структуры управления: подходы к проектированию роли, нормирование деятельности, обогащение деятельности.
15. В чем заключается сущность модели социотехнических систем и модели социальная система?

Занятие 16-17. Семинар - контроль самостоятельной работы. Устный опрос заданий (вопросов) для обсуждения по теме 6.

1. Исследуйте технологию управления компетенциями.
2. В чем заключаются уровни выраженности компетенции менеджера?
3. Содержание нормативной базы и инструменты управления компетенциями.
4. Что такое профессиограммы? Перечислите виды профессиограммы и её структуру.
5. От чего зависит степень детализации в модели компетенций?
6. В чем заключается роль модели компетенций в системе управления человеческими ресурсами и области её применения.
7. Перечислите критерии модели компетенций.
8. Исследуйте оценку человеческих ресурсов на основе модели компетенций.

9. Изучите профиль компетенций; внедрение модели компетенций; популярные направления PR-деятельности.

10. Как происходит формирование вакансии по компетенциям?

11. Как происходит процедура конкурсного отбора и оценка дополнительных компетенций?

12. Перечислите меры, применяемые для повышения эффективности работы персонала.

13. Как происходит оценка соответствия персонала?

14. Как проводят контроль и корректировку задач основных на компетенции «думающему исполнителю»?

15. Проанализируйте мировой опыт определения компетенций специалистов по управлению персоналом. Сравните опыт США, Германии и Великобритании.

Занятие 18. Семинар - контроль самостоятельной работы. Групповой разбор тем докладов-презентаций по теме 7:

1. Локальные нормативные акты организации, обеспечивающие функционирование кадровой службы.

2. Документы, подтверждающие трудовую деятельность работника.

3. Журналы учета и регистрации кадровых документов.

4. Нормативно-методическое обеспечение службы управления персоналом.

5. Алгоритм разработки положения о службе управления персоналом.

6. Функции службы управления персоналом.

7. Распределение функций между службой управления персоналом и линейными руководителями.

Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

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

а) планирование;

б) прогнозирование;

в) мотивация;

+г) составление отчетов;

д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

а) вспомогательных рабочих;

б) сезонных рабочих;

в) младший обслуживающий персонал;

+г) руководителей, специалистов;

д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

а) пожизненный найм на работу;

б) принципы старшинства при оплате и назначении;

в) коллективная ответственность;

г) неформальный контроль;

+д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

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

а) «Экономика труда»;

+б) «Транспортные системы»;

в) «Психология»;

г) «Физиология труда»;

д) «Социология труда».

5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

+а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;

б) найма рабочих на предприятие;

в) отбора персонала для занятия определенной должности;

г) согласно действующему законодательству;

д) достижения стратегических целей предприятия.

6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

а) на разработку новых видов продукции;

б) на определение стратегического курса развития предприятия;

в) на создание дополнительных рабочих мест;

г) на перепрофилирование деятельности предприятия;

+д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

а) вкладывание средств в производство;

б) вкладывание средств в новые технологии;

- +в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

8. Человеческий капитал — это:

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

9. Функции управления персоналом представляют собой:

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

10. Потенциал специалиста – это:

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

11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

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

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

12. Профессиограмма — это:

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

13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

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

14. Интеллектуальные конфликты основаны:

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

15. Конфликтная ситуация — это:

- а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

+д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

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

а) начало;

б) развитие;

+в) кульминация;

г) окончание;

д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

17. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

+д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

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

а) приспособление, уступчивость;

б) уклонение;

+в) противоборство, конкуренция;

г) сотрудничество;

д) компромисс.

19. Комплексная оценка работы — это:

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

20. Коллегиальность в управлении — это ситуация, когда:

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

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

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

22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- +б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

23. Кадровый потенциал предприятия – это:

+а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

б) совокупность работающих специалистов;

в) совокупность устраивающихся на работу;

г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

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

а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;

б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;

+в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;

д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

а) теория нужд А. Маслоу;

+б) теория ожидания В. Врума;

в) теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;

г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;

д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

26. Валентность согласно теории В. Врума — это:

а) мера вознаграждения;

б) мера ожидания;

в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результата;

+г) мера ценности или приоритетности;

д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

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

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

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

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

29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

34. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

+д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

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

а) «стиль поддержки»;

б) «инструментальный» стиль;

в) стиль ориентированный «на достижение»;

г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;

+д) стиль «предлагать».

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

а) стиль «давать указания»;

б) «продавать указания»;

+в) «информировать».

г) «участвовать»;

д) «делегировать»;

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

а) три;

б) четыре;

+в) пять;

г) шесть;

д) семь.

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

а) «страх перед бедностью»;

+б) «Команда» (групповое управление) ;

в) «Дом отдыха – загородный клуб»;

г) «Власть – подчинение – задача»;

д) «Посредине пути»;

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

а) власть, основанная на принуждении;

+б) власть, основанная на вознаграждении;

в) экспертная власть;

г) эталонная власть;

д) законная власть.

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

+а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) экспертная власть;

г) эталонная власть;

д) законная власть.

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

а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

+в) экспертная власть;

г) эталонная власть;

д) законная власть.

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

а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) экспертная власть;

г) эталонная власть;

+д) законная власть.

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

а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) экспертная власть;

+г) эталонная власть;

д) законная власть.

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

+а) аттестация;

б) дискриминация;

в) авторизация;

г) должностная инструкция;

д) апробация.

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

+а) автократичный руководитель;

б) демократичный руководитель;

в) либеральный руководитель;

г) консультативный руководитель;

д) инструментальный руководитель.

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

а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;

+б) антагонистические, компромиссные;

в) вертикальные, горизонтальные;

г) открытые, скрытые, потенциальные;

д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

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

а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;

+б) инвестиции в человеческий капитал;

в) инвестиции в новые технологии;

г) инвестиции в производство;

д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

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

а) индексы цен;

+б) индекс стоимости жизни;

в) индексы продукции сельского хозяйства;

г) индексы продукции животноводства;

д) индексы продукции растениеводства.

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

а) нематериальная собственность;

+б) интеллектуальная собственность;

в) радиочастотный ресурс;

г) материальная собственность;

д) аэрокосмические разработки.

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

а) инфраструктура финансового рынка;

б) аграрные биржи;

+в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;

г) фонды содействия предпринимательству;

д) собственники интеллектуального труда.

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Примерные вопросы к экзамену по дисциплине

1. Сущность системы управления, функционирование, свойства. Алгоритм службы управления персоналом.
 1. Алгоритм службы управления персоналом
 2. Кадровая политика организации: понятия, цель и формирование кадровой политики.
 3. Факторы кадровой политики и их влияние на её формирование.
 4. Принципы и характеристика основных направлений кадровой политики.
 5. Инструменты реализации кадровой политики. Этапы выработки кадровой политики.
 6. Суть кадровой политики организации. Основания кадровой политики. Типы кадровой политики и их сущность.
 7. Результат кадровой политики. Элемент кадровой политики - формирование штатно-должностной структуры кадров.
 8. Должностная инструкция: понятия, разделы, утверждение.
 9. Основные формы номенклатуры. Элемент кадровой политики – подбор кадров.
 10. Формирование управленческой команды (т.е. расстановка кадров). Уход, планирование, аттестация.
 11. Понятия сверхзадача, основная задача, важная дополнительная функция служб персонала. Утверждение Д. Ульриха о службе персонала, о роли ЧР, о вкладе ЧР в управление изменений.
 12. Указания для отдела чр относительно изменений разработанные в General Electric.
 13. Варианты работы службы персонала: четыре подхода к управлению ЧР по мнению Адамса.
 14. Контекстуальные факторы. Организация служб персонала. Принципы организации кадровых служб.
 15. Кадровая служба: понятие и характеристика.
 16. Место и роль кадровой службы в организационной структуре.
 17. Элемент кадровой политики – оценка работы отдела ЧР. Эффективность отдела ЧР.
 18. Методы, используемые для оценки ЧР. Соглашения об уровне обслуживания. Предпочтительный подход, по мнению Д. Гест и Р. Пексей эффективности УЧР.
 19. Формирование организационной структуры управления. Набор характеристик: функции, организационные звенья. Иерархия.
 20. Вертикаль управления и её уровни подчиненности. Понятия проектирование управленческой структуры, организационная структура.
 21. Сущность линейной структуры управления. Схема линейной организационной структура службы управления персоналом.
 22. Сущность функциональной структуры управления. Схема функциональной организационной структура службы управления персоналом.
 23. Схемы: состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией; функционально-целевая модель системы управления организацией.
 24. Сущность линейно-функциональная структура. Схема линейно-функциональная организационной структура службы управления персоналом.
 25. Сущность дивизиональной структура. Схема дивизиональной организационной структура службы управления персоналом.

26. Сущность матричной структура. Схема матричной организационная структура службы управления персоналом.
27. Организационный механизм управления. Структура управления.
28. Схема характеристик вертикальных и горизонтальных организационных структур. Виды организационных структур управления.
29. Понятия проектирование структуры. Структурация, задачи стоящие перед подразделениями. Композиция. Разделение труда.
30. Направления труда менеджеров организации. Функции организации. Департаментализация и её типы.
31. Виды департаментализации. Принципиальная схема функциональной департаментализации.
32. Принципиальная схема продуктовой департаментализации. Дополнительные признаки создания подразделений.
33. Департаментализация: комбинированная; инновационная; бесструктурная. Норма управляемости.
34. Сущность теории связей «руководитель-подчиненный» В. Грайкунаса. Формула для определения количества связей.
35. Факторы, влияющие на сокращение связей между руководителем и подчиненными.
36. Достоинства и недостатки теории В. Грайкунаса.
37. Определение уровня централизации управления и децентрализации.
38. Зарубежный опыт формирования организационной структуры управления.
39. Этапы проектирования организационных структур.
40. Методы организационного проектирования.
41. Подходы к проектированию организационной роли.
42. Обогащение деятельности. Цель данного подхода. Методы обогащения деятельности.
43. Модель социотехнических систем и её элементы и составные части.
44. Сущность управления компетенциями персонала организации. Понятия: компетенции; совокупность знаний; навыков; способности; прилагаемые усилия; стереотипы поведения.
45. Уровни выраженности компетенции менеджера. Компетенция «гибкость».
46. Раскройте понятие профессиограмма. Основные виды профессиограмм. Структура профессиограммы: раздел и содержание раздела.
47. Понятия модель компетенций. Роль модели компетенций в системе управления человеческими ресурсами и области применения.
48. Критерии качественного содержания модели компетенций.
49. Оценка человеческих ресурсов на основе модели компетенций. Раскройте простоту и прозрачность модели.
50. Понятия профиль компетенций. Внедрение модели компетенций.
51. Раскройте популярные направления PR-деятельности, где применяются компетенции.
52. Задания, которые моделируют ситуацию, позволяющую оценить компетенции кандидатов. Перечень мер, применяемый для повышения эффективности работы персонала.
53. Оценка соответствия персонала. Компетенции необходимые специалисту в области кадрового менеджмента.
54. Мировой опыт определения компетенций специалистов по управлению персоналом. Стандарты ориентированы в большей мере на практический опыт управления персоналом.
55. Компетенциями профессионала и старшего профессионала, области их применения.
56. Перечислите, что включает в себя блок развитие человеческих ресурсов. Назовите ключевые знания и умения профессионала в сфере управления персоналом.
57. «Глобальный» профессионал: стратегический HR-менеджмент; организационная эффективность и развитие человеческих ресурсов; глобальная комплектация штата; управление

международными назначениями; глобальные компенсации и бенефиты; международные трудовые отношения и законодательство.

58. Назовите области применения знаний профессионала международного HR-менеджмента. Опыт Германии: задачи и функции менеджера по персоналу.

59. Опыт Великобритании: система профессиональных стандартов; общий подход к профессиональным стандартам и компетенциям; стандарт деловой осведомленности и профессионального обучения. Четыре составляющих стандарта уровня практика.

60. Стандарт управления персоналом и кадрового развития. Функции специалиста соответствующие стандарту управления персоналом и кадрового развития.

61. Стандарт прикладного управления персоналом и кадрового развития. Стандарт лидерства и управления. Стандарт специализированного и общего развития персонала.

62. Раскройте уровень продвинутого практика. Системы документации и общие правила работы с ними. Виды систем документации.

63. Организационно-распорядительная документация. Виды организационно-распорядительных документов.

64. Регламентная документация. Виды регламентных документов. Информационно-справочная документация. Виды информационно-справочных документов.

65. Планово-отчетная документация. Виды планово-отчетной документации. Финансово-бухгалтерская документация. Кадровая документация.

66. Кадровая документация. Нормативные документы кадровой службы. Технология работы с системами документации.

67. Кадровые изменения. Индексация зарплаты. График отпусков и неотгулянные отпуска. Управление охраной труда.

Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные приемы можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные

идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);

- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

Реферат более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель

первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referre* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

Заключение. В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

Роль студента: написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

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

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. Небольшой объем.

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. Свободная композиция - важная особенность эссе.

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

4. Непринужденность повествования.

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

5. Склонность к парадоксам.

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

6. *Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

7. *Ориентация на разговорную речь*

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Ошибки при написании эссе

1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, приуменьшает значение эссе.

Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения

Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментов в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

Устный опрос (По всем разделам дисциплины).

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии ответов студентам во время устного опроса:

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Критерии оценки презентации доклада (сообщения):

Презентация доклада (сообщения) на семинаре

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.

5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

Критерии оценки подготовленного эссе:

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает

	отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

Критерии выполнения разбора кейса:

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

Круглый стол

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или
----------	---

	самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Развернутая беседа

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо

	логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.
--	--

Дискуссия

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Деловая игра

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

Критерии оценки участия студента в деловой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

«Мозговой штурм»

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»

1-2 балла	Выставляется студенту, если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Ролевая игра

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

Критерии оценки участия студента в ролевой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстаивать выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.

Коллоквиум

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если

	он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах

	экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

Обоснование балльной системы оценки

Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – 20 баллов

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– 40 баллов

Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов \times количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

Экзамен:

- $z > 85\%$ выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$ выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$ выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$ выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$ выставляется оценка «1».

Зачет:

- $z > 50\%$ выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$ выставляется оценка «не зачет»;

7. Ресурсное обеспечение:

7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

А. Основная литература.

N	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	С. И. Сотников а	Управление персоналом организации: современные технологии: учебник	М.: ИНФРА-М	2019
2	Е. Г. Жулина, И.В. Кузнецов а	Управление развитием персонала в организации: российская и зарубежная практика: монография.	Саратов: ИИРПК	2018
3	А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова	Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учеб.-практ. пособие.	М.: Изд. Проспект. Гос. ун-т упр.	2013

Б. Дополнительная литература.

N	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Ю. В. Шульгина	Менеджмент	Электронный ресурс: https://spravochnick.ru/menedzhment/formirovanie_organizacionnoy_struktury_upravleniya	2022
2	К. В. Дерюгина	Менеджмент организации	Электронный ресурс: https://spravochnick.ru/menedzhment_organizacii/organizacionnaya_funkciya_upravleniya/	2022
3	С. Ульянцева	Электронный документооборот в государственных структурах	Электронный ресурс: https://upr.ru/	2022

4	А. В. Арфае, И. В. Гарбузюк, Е. А. Чагина	Управление человеческими ресурсами: кадровая политика и кадровый аудит: учеб. пособие	СПб.: Изд-во Политехн. ун-та	2017
5	В. Г. Антонов [и др.]; под ред. О. Н. Громовой, Г. Р. Латфуллин а, А. В. Райченко	Теория организации и организационное поведение: учебник для магистров	М.: Юрайт Электронный ресурс: http://www.biblio-online.ru/book/3B3D2AAF-A9BD-493D-840F-A194DC81BD2D	2015
6	А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков	Теория организации. Организация производства: учебное пособие	М.: Дашков и К Электронный ресурс: http://www.iprbookshop.ru/24819.html	2015
7	Ю. В. Кузнецов, Е. В. Месякова	Теория организации: учебник для бакалавров	М.: Юрайт	2013
8	К. А. Кравченко	Организационное проектирование системы управления персоналом и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления.	М.: Академический проект; Альма Матер	2011
9	В. А. Баринов	Организационное проектирование: учебник: гриф МО.	М.: ИНФРА-М	2010

7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подлежит обновлению при необходимости)

7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем (подлежит обновлению при необходимости)

7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- <http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;

- <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;
- <http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.
- www.re-c.ru – сайт издания «Российский экономический журнал».
- www.vopresco.ru – сайт журнала «Вопросы экономики».
- www.nbmgu.ru – библиотека экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
- www.cbr.ru – сайт Центрального Банка
- www.minfin.ru – сайт Министерства финансов РФ.
- www.government.ru – сайт Правительства РФ.
- www.ecsocman.edu.ru – портал по социологии, экономике и менеджменту.
- www.socionet.ru - портал по общественным наукам
- www.gks.ru – официальный сайт Росстата РФ.
- <https://khabarovsk.hh.ru/article/303224> - HH.ru «Digital-словарик для HR».
- <https://www.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html> - Deloitte Global Human Capital Trends.
- Информационные данные Госкомстата, Государственного таможенного комитета, коммерческих и государственных компаний, полученные через поисковые системы Yandex, Rambler, Google, Mail— Сайты маркетинговых и коммуникационных агентств и др.
- <http://dic.academic.ru/searchall.php> - Словари и энциклопедии
- <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-personalom> - Управление персоналом
- <https://hr-portal.ru/> - Образовательный портал
- <http://nbmgu.ru> - Сайт университетской библиотеки с электронными и алфавитными каталогами
- <http://www.businessvoc.ru/> - сайт Бизнес словарь
- <http://www.probp.ru/> - сайт Бизнес-план для практиков. Структура бизнес-плана
- www.research.rbc.ru – сайт РосБизнесКонсалтинг

7.5. Описание материально-технического обеспечения.

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроекционное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.

9. Разработчик (разработчики) программы д.э.н., профессор Мисанова И.Н.