

ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

И.о. директора ПМФИ –
филиала ФГБОУ ВО ВолГМУ
Минздрава России

д.м.н. _____ М.В. Черников
Протокол Ученого совета № 1
от 31 августа 2020 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»
ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»
(уровень бакалавриата)

Пятигорск, 2020

РАЗРАБОТЧИКИ:

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. социол. наук, доцент Котовская О.В.

РЕЦЕНЗЕНТ:

И.о. заведующий кафедрой экономики, финансов и права ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Филиал в г. Пятигорске, кандидат экономических наук, доцент Моисеенко Ирина Александровна

В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:

- – *Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК 3);*
- *Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).*

1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	Тема 1. Концепция и методология управления человеческими ресурсами	ОПК-3; ПК-2;
1	Человеческие ресурсы как объект управленческой деятельности	ОПК-3; ПК-2;
2	Теория управления о роли человека в организации	ОПК-3; ПК-2;
3	Становление профессиональной деятельности HR-менеджеров	ОПК-3; ПК-2;
4	Государственная система управления трудовыми ресурсами	ОПК-3; ПК-2;
5	Философия, концепция, принципы и методы управления персоналом организации	ОПК-3; ПК-2;
	Тема 2. Организационное проектирование и стратегия системы управления человеческими ресурсами в организации	ОПК-3; ПК-2;
1	Организационное проектирование и системы человеческими ресурсами	ОПК-3; ПК-2;
2	Кадровая политика организации	ОПК-3; ПК-2;
3	Стратегия управления персоналом организации	ОПК-3; ПК-2;
4	Основы кадрового планирования	ОПК-3; ПК-2;

	Тема 3. Технологии управления человеческими ресурсами в организации	ОПК-3; ПК-2;
1	Технология найма персонала	ОПК-3; ПК-2;
2	Управление профориентацией, адаптацией, обучением и аттестацией персонала	ОПК-3; ПК-2;
3	Управление служебно-профессиональным продвижением	ОПК-3; ПК-2;
4	Управление организационным поведением	ОПК-3; ПК-2;
5	Управление системой неформальных отношений в организации	ОПК-3; ПК-2;
6	Технология управления конфликтами	ОПК-3; ПК-2;
7	Технологии управления персоналом в межкультурной среде.	ОПК-3; ПК-2;
8	Кадровый аудит организации	ОПК-3; ПК-2;
9	Технология работы с увольняемым персоналом	ОПК-3; ПК-2;

ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ

Тема 1. Концепция и методология управления человеческими ресурсами

Перечень вопросов к занятию:

1. Человеческие ресурсы как объект управленческой деятельности
2. Теория управления о роли человека в организации
3. Становление профессиональной деятельности HR-менеджеров
4. Государственная система управления трудовыми ресурсами
5. Философия, концепция, принципы и методы управления персоналом организации

Вопросы для самоконтроля:

1. Подходы к управлению человеческими ресурсами.
2. Анализ концептуальных взглядов на управление человеческими ресурсами в истории менеджмента. Современная концепция управления персоналом.
3. Сущность управления человеческими ресурсами.
4. Управление человеческими ресурсами и эффективность работы организации.
5. Факторы повышения роли человеческих ресурсов в постиндустриальном обществе.
6. Принципы и функции управления человеческими ресурсами.
7. Модели управления персоналом
8. Какие концепции управления персоналом вы знаете?
9. Дайте характеристику концепции человеческих отношений?
10. Дайте характеристику концепции научного управления?
11. Дайте характеристику концепции контракции индивидуальной ответственности?
12. Дайте характеристику концепции командного менеджмента?

13. Современные подходы к управлению персоналом: экономический подход?
14. Современные подходы к управлению персоналом: органический подход?
15. Современные подходы к управлению персоналом: гуманистический подход?
16. Какие школы управления персоналом вы знаете?
17. В чём заключалась теория Фредерика Тейлора?
18. Какова суть основных моделей государственного регулирования трудовых отношений: англосаксонская?
19. Какова суть основных моделей государственного регулирования трудовых отношений: европейская (рейнская)?
20. Что включает структура персонала организации?
21. В чём суть государственной системы управления трудовыми ресурсами?
22. Сравнительный анализ национальных особенностей стилей управления менеджеров

Задания для практического занятия:

Описание ситуации

В крупной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации и управления (ООУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

Постановка задачи

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

Задача 2.

Описание ситуации

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице.

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Задача 3.

Описание ситуации

До настоящего времени начальник отдела самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее

важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

Постановка задачи

Как должен поступить начальник отдела?

Возможные варианты ответов:

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.

2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.

3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Задача 4.

Описание ситуации

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

Перечень функций службы управления персоналом:

- 1) обеспечение потребности в персонале;
- 2) использование персонала;
- 3) анализ маркетинговой информации;
- 4) разработка системы целей управления персоналом;
- 5) определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- 6) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- 7) адаптация персонала;
- 8) определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- 9) формирование системы управления персоналом;
- 10) планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- 11) отбор персонала;
- 12) определение потребности в персонале;
- 13) производственная социализация персонала;
- 14) мотивация трудовой деятельности;
- 15) управление карьерой персонала;
- 16) высвобождение персонала;
- 17) определение содержания и процесса мотивации;

- 18) деловая оценка персонала;
- 19) использование денежных и неденежных побудительных систем;
- 20) развитие персонала;
- 21) организация обучения персонала.

Постановка задачи

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Фонд тестовых заданий по теме № 1:

1. Целью управления персоналом является:

- 1) достижение высоких финансовых показателей деятельности организации;
- 2) обеспечение организации необходимыми трудовыми ресурсами;
- 3) достижение оптимизации трудовых отношений;
- 4) предупреждение трудовых конфликтов в организации;
- 5) достижение оптимизации трудовых отношений в организации;
- 6) обеспечение наиболее эффективной реализации личностного потенциала работника.

2. Методология управления персоналом предполагает:

- 1) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям, задачам организации, методов и принципов управления персоналом;
- 2) формирование целей, функций, оргструктуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;
- 3) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой;
- 4) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации.

3. Современная концепция управления человеческими ресурсами включает в себя критерии оценки эффективности:

- 1) центральная бюрократия
- 2) органичная, гибкая форма организации
- 3) полное использование потенциала сотрудников
- 4) самоконтроль
- 5) внешний контроль.

4. Доминирующими потребностями персонала в период до 1900 года были:

- 1) интересы персонала практически не учитывались;
- 2) повышение зарплаток на основе более высокой производительности;
- 3) безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы;
- 4) потребности самовыражения.

6. Персонал организации - это:

- 1) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками;
- 2) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы;
- 3) совокупность работников организации, выполняющих основные производственные

функции;

- 4) совокупность отдельных лиц работников, заключивших трудовой договор на срок свыше одного года.

7. В составе списочной численности работников выделяют (можно выбрать несколько ответов):

- 1) постоянных работников;
- 2) временных работников;
- 3) сезонных работников;
- 4) лиц, привлеченных для специальных работ, на основе договоров гражданско-правового характера;
- 5) лиц, направленных на учебу с отрывом от производства;
- 6) работников, находящихся в отпуске по уходу за детьми.

8. Коэффициент текучести определяется как отношение:

- 1) необходимого оборота к среднесписочной численности персонала;
- 2) числа выбывших за отчетный период по всем причинам к среднесписочной численности персонала;
- 3) числа уволенных по решению администрации к среднесписочной численности персонала;
- 4) излишнего оборота к среднесписочной численности персонала.

9. Излишний оборот персонала – это (можно выбрать несколько ответов):

- 1) высвобождение персонала по решению администрации;
- 2) увольнение работников по всем причинам;
- 3) высвобождение персонала по собственному желанию;
- 4) увольнение работника в связи с заключением его под стражу в зале суда;
- 5) высвобождение персонала по причинам профзаболевания.

10. Необходимый оборот персонала – это (можно выбрать несколько ответов):

- 1) прием работников в организацию на определенный срок;
- 2) увольнение работников по всем причинам;
- 3) увольнение персонала по инициативе администрации и по собственному желанию;
- 4) увольнение по причине профзаболевания
- 5) решение вышестоящей инстанции о переводе сотрудника в другую организацию.

11. Методы управления в порядке возрастания значимости роли персонала в организации:

- 1) инструкция;
- 2) приказ;
- 3) убеждение;
- 4) премия;
- 5) участие в прибыли;
- 6) социальное партнерство.

12. Основными группами методов управления персоналом организации служат(можно выбрать несколько ответов):

- 1) социально-психологические;
- 2) экономические;
- 3) административные;
- 4) универсальные;

5) прикладные.

13. К административным методам управления персоналом относятся (можно выбрать несколько ответов):

- 1) формирование структуры органов управления;
- 2) издание приказов и распоряжений;
- 3) планирование;
- 4) экономические нормативы;
- 5) участие работников в управлении;

14. Административные методы управления персоналом базируются на (можно выбрать несколько ответов):

- 1) дисциплине и ответственности;
- 2) правовом регулировании;
- 3) система взаимоотношений в коллективе;
- 4) установление моральных санкций поощрений;
- 5) мотивации трудовой деятельности.

15. Административные методы осуществляются в форме воздействия (можно выбрать несколько ответов):

- 1) организационного;
- 2) распорядительного;
- 3) психологического;
- 4) информационного;
- 5) морального.

16. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является (можно выбрать несколько ответов):

- 1) технико-экономическое планирование;
- 2) технико-экономическое обоснование;
- 3) экономическое стимулирование;
- 4) технико-экономический анализ;
- 5) финансирование.

17. Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя: (можно выбрать несколько ответов):

- 1) социально-психологическое планирование;
- 2) создание нормального психологического климата;
- 3) развитие у работников инициативы и ответственности;
- 4) технико-экономический анализ;
- 5) инструктирование.

18. Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют (можно выбрать несколько ответов):

- 1) выявить лидеров;
- 2) связать мотивацию людей с конечным результатом производства;
- 3) обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе;
- 4) оценить результаты деятельности структурного подразделения;
- 5) принимать решения о материальном стимулировании работников.

Тема 2. Организационное проектирование и стратегия системы управления человеческими ресурсами в организации

Перечень вопросов к занятию:

1. Организационное проектирование и системы человеческими ресурсами
2. Кадровая политика организации
3. Стратегия управления персоналом организации
4. Основы кадрового планирования

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение структуры персонала и его видов.
2. Формы структуры персонала.
3. Каковы основные признаки структурирования персонала организации?
4. Дайте характеристику классификации структуры персонала?
5. Что представляет собой трудовой потенциал организации?
6. Назовите основные компоненты трудового потенциала работника?
7. В чём заключается подготовленность персонала к выполнению трудовых функций?
8. Каковы методы измерения трудового потенциала?
9. Что представляют собой компетенции и модель компетенции?
10. Принципы составления моделей компетенций?
11. Дайте характеристику правилам создания модели компетенций.
12. Каковы этапы разработки модели компетенций?
13. Какова роль и значение разработки модели компетенций не предприятия?
14. Сформулируйте понятие «кадровая политика».
15. Перечислите виды кадровой политик.
16. Как влияют на формирование кадровой политики внешние факторы?
17. Как влияют на формирование кадровой политики внутренние факторы?
18. Сущность стратегического управления персоналом.
19. Этапы формирования стратегического управления персоналом.
20. Реализация стратегического управления персоналом в современных организациях.
21. Построение оргструктуры системы стратегического управления персоналом.
22. Цели, задачи и виды кадрового планирования.
23. Основные принципы планирования персонала.
24. Среднесрочное планирование.
25. Сущность и принципы маркетинга персонала.
26. Планирование потребности в персонале, основные этапы.
27. Количественная и качественная потребность.
28. Методы определения потребности в персонале.
29. Составление прогнозов потребности в персонале.

Задания для практического занятия:

Задача 1

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания,

ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Задача 2

Описание ситуации

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Постановка задачи

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации.

Фонд тестовых заданий по теме № 2:

- 1. Кадровая политика – это система правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая персонал организации в соответствие со стратегией фирмы**
 - 1) да
 - 2) нет.
- 2. Приведенным типам кадровой политики с буквенными обозначениями соответствуют определения, обозначенные цифрами**
 - А. Пассивная кадровая политика;
 - В. Реактивная кадровая политика;
 - С. Превентивная кадровая политика;

- D. Активная кадровая политика;
 - E. Открытая кадровая политика;
 - F. Закрытая кадровая политика.
1. Отсутствие у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы
 2. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем
 3. Наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и неразвитостью средств влияния на нее
 4. Наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на нее
 5. Прозрачность организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления
 6. Непроницаемость для нового персонала на средних и высших уровнях управления
3. **Методы определения потребности в персонале в порядке сложности разработки:**
- 1) экстраполяции
 - 2) дельфи
 - 3) экспертных оценок
 - 4) балансовый
 - 5) компьютерное моделирование
4. **Основными задачами кадрового планирования являются:**
- 1) обеспечение предприятия необходимыми ресурсами;
 - 2) профессиональное развитие кадров;
 - 3) определение затрат на кадровые мероприятия;
 - 4) определение графика перемещения работника по рабочим местам;
 - 5) слежение за состоянием кадров
 - 6) расстановка кадров.
5. **Установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда характеризует:**
- 1) регламентацию труда
 - 2) специализацию труда
 - 3) целенаправленность труда
 - 4) профессиональную ориентацию труда
 - 5) разделение труда
6. **В составе списочной численности работников выделяют (можно выбрать несколько ответов):**
- 1) постоянных работников;
 - 2) временных работников;
 - 3) сезонных работников;
 - 4) лиц, привлеченных для специальных работ, на основе договоров гражданско-правового характера;
 - 5) лиц, направленных на учебу с отрывом от производства;
 - 6) работников, находящихся в отпуске по уходу за детьми.

- 7. Коэффициент текучести определяется как отношение:**
- 1) необходимого оборота к среднесписочной численности персонала;
 - 2) числа выбывших за отчетный период по всем причинам к среднесписочной численности персонала;
 - 3) числа уволенных по решению администрации к среднесписочной численности персонала;
 - 4) излишнего оборота к среднесписочной численности персонала.
- 8. Излишний оборот персонала – это (можно выбрать несколько ответов):**
- 1) высвобождение персонала по решению администрации;
 - 2) увольнение работников по всем причинам;
 - 3) высвобождение персонала по собственному желанию;
 - 4) увольнение работника в связи с заключением его под стражу в зале суда;
 - 5) высвобождение персонала по причинам профзаболевания.
- 9. Необходимый оборот персонала – это (можно выбрать несколько ответов):**
- 1) прием работников в организацию на определенный срок;
 - 2) увольнение работников по всем причинам;
 - 3) увольнение персонала по инициативе администрации и по собственному желанию;
 - 4) увольнение по причине профзаболевания
 - 5) решение вышестоящей инстанции о переводе сотрудника в другую организацию.
- 10. Основными структурными подразделениями по управлению персоналом организации являются:**
- 1) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности; отдел организации труда и заработной платы; отдел социального обеспечения.
 - 2) отдел кадров;
 - 3) отдел кадров, отдел подготовки персонала;
 - 4) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности;
 - 5) отдел кадров, отдел подготовки персонала, отдел охраны труда и техники безопасности;
 - 6) отдел организации труда и заработной платы.
- 11. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга (СУПО) осуществляет следующую функцию (можно выбрать несколько ответов):**
- 1) оформление и учет приема, увольнений и перемещений;
 - 2) текущую периодическую оценку кадров;
 - 3) анализ кадрового потенциала;
 - 4) исследование рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале.
- 12. К функциям подсистемы условий труда относятся (можно выбрать несколько ответов):**
- 1) охрана труда и техники безопасности;
 - 2) соблюдение требований эргономики труда;
 - 3) социально-психологическая диагностика;
 - 4) проектирование рабочего пространства на основе технической эстетики;
 - 5) соблюдение этических норм взаимоотношений.

Тема 3. Технологии управления человеческими ресурсами в организации

Перечень вопросов к занятию:

1. Технология найма персонала
2. Управление профориентацией, адаптацией, обучением и аттестацией персонала
3. Управление служебно-профессиональным продвижением
4. Управление организационным поведением
5. Управление системой неформальных отношений в организации
6. Технология управления конфликтами
7. Технологии управления персоналом в межкультурной среде.
8. Кадровый аудит организации
9. Технология работы с увольняемым персоналом

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные источники поиска персонала.
2. Чем отличаются понятия «наем», «подбор» и «отбор»?
3. Из каких источников целесообразно вести наем руководителей?
4. Когда целесообразно прибегать к хедхантингу?
5. Процесс отбора персонала: критерии и методы.
6. Методика проведения ознакомительного собеседования.
7. Профессиональная ориентация персонала: ее сущность и аспекты.
8. Цели, структура и аспекты трудовой адаптации.
9. Управление трудовой адаптацией.
10. Перечислите основные формы профориентации.
11. Раскройте смысл профессионального развития, его цели и задачи.
12. Перечислите основные этапы процесса внутрифирменной профессиональной подготовки персонала.
13. Приведите примеры профессиональной переподготовки специалиста.
14. Охарактеризуйте формы повышения профессиональной квалификации
15. Понятие и основные виды и модели карьеры.
16. Сформулируйте смысл кадрового резерва и дайте характеристику основных процессов его формирования
17. Оцените возможности методов и форм работы с резервом.
18. Перечислите виды деловой оценки
19. Назовите основные функции оценки.
20. Какие существуют показатели оценки персонала?
21. С помощью каких методов осуществляется оценка?
22. Проанализируйте концептуальные подходы к мотивации.
23. Раскройте сущностные аспекты мотивации труда.
24. Сформулируйте смысл стимулирования труда и дайте отличительные признаки.
25. Что включает в себя процедура управления организационным поведением?
26. Назовите причины возникновения неформальных отношений в группе.
27. Какие факторы, определяющие характер неформальных отношений вы знаете?
28. Каковы особенности функционирования неформальных групп?
29. Что включает понятие «конфликт»?

30. Классифицируйте организационные конфликты
31. Какие методы регулирования конфликтами вы знаете?
32. Охарактеризуйте технологии управления персоналом в межкультурной среде.

Задания для практического занятия:

Задача 1

Описание ситуации

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

Постановка задачи

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (таб.).

Таблица

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

Задача 2

Описание ситуации

Компания А была оштрафована на 1000 д.е. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б - организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 д.е. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок,

которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А - одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Постановка задачи

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?
2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?
5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?
6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Задача 3

Описание ситуации

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

В соответствии с законом Паркинсона, менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1. Пора готовности (Г).
2. Пора благоразумия ($B = Г + 3$ года).
3. Пора выдвижения ($B = B + 7$ лет).
4. Пора ответственности ($O = B + 5$ лет).
5. Пора авторитета ($A = O + 3$ года).
6. Пора достижений ($D = A + 7$ лет).
7. Пора наград ($H = D + 9$ лет).
8. Пора важности ($Ba = H + 6$ лет).
9. Пора мудрости ($M = Ba + 3$ года).
10. Пора тупика ($T = M + 7$ лет).

Постановка задачи

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

Задача 4

Описание ситуации

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

Постановка задачи

Определить, какой из методов, приведенных в табл. может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			

24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Задача 5

Описание ситуации

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос: Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 6

Описание ситуации

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос: Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 7

Описание ситуации

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос: В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 8

Описание ситуации

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос: Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 9

Описание ситуации

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос: В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Фонд тестовых заданий по теме № 3:

1. Приведенным типам кадровой политики с буквенными обозначениями соответствуют определения, обозначенные цифрами

- 1) пассивная кадровая политика;
 - 2) реактивная кадровая политика;
 - 3) превентивная кадровая политика;
 - 4) активная кадровая политика;
 - 5) открытая кадровая политика;
 - 6) закрытая кадровая политика.
1. Отсутствие у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы
 2. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем
 3. Наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и неразвитостью средств влияния на нее
 4. Наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и средств воздействия на нее
 5. Прозрачность организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления
 6. Непроницаемость для нового персонала на средних и высших уровнях управления

2. Проектирование этапов кадровой политики располагается в последовательности:

- 1) Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации
- 2) Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы
- 3) Разработка процедур диагностики и прогнозирование кадровой ситуации

3. Под профориентацией понимается:

- 1) взаимное приспособление работника и организации в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда;
- 2) комплекс мероприятий, направленный на повышение профессиональной квалификации работника;
- 3) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление интересов, способностей, пригодности;
- 4) выявление способностей и склонностей работника к какому-либо виду деятельности

4. Рациональное использование персонала достигается посредством:

- 1) правильной расстановки персонала;

- 2) внутриорганизационных перемещений;
- 3) изучением интересов и предпочтений работников;
- 4) оптимальным сочетанием применяемых методов управления.

5. Профессиограмма – это:

- 1) документ, дающий право работать в избранной сфере деятельности;
- 2) описание особенностей определенной профессии;
- 3) перечень требований, которые профессия предъявляет к человеку;
- 4) описание должностных обязанностей.

6. Изменение позиции работника в иерархии рабочих мест, связанное с переходом к выполнению более квалифицированных работ – это:

- 1) межпрофессиональные перемещения;
- 2) междолжностные перемещения;
- 3) внутрипрофессиональные перемещения;
- 4) ротация кадров.

7. Критерии успешности трудовой адаптации в порядке возрастания субъективного фактора:

- 1) качественный уровень профориентации;
- 2) мотивационные установки работника;
- 3) социально-психологический климат;
- 4) организационная структура предприятия.

8. Под профессиональной карьерой понимают:

- 1) уровень профессионального мастерства;
- 2) различные стадии развития в процессе профессиональной деятельности;
- 3) приобретение социального и трудового опыта;
- 4) изменение социального и трудового опыта.

9. Под «скользящим пенсионированием» понимается:

- 1) досрочный выход на пенсию по состоянию здоровья;
- 2) трудовая деятельность лиц пенсионного возраста;
- 3) постепенный переход к неполной занятости.

10. Этапам карьеры, обозначенным буквами, соответствуют характеристики с цифровыми обозначениями

- | | |
|----|---|
| A. | Предварительный |
| B. | Становление |
| C. | Продвижение |
| D. | Завершение |
| E. | Пенсионный |
| 1 | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности |
| 2 | Освоение работы, развитие профессиональных навыков |
| 3 | Профессиональное развитие |
| 4 | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены |
| 5 | Занятие другими видами деятельности |

11. Основными целями формирования кадрового резерва являются

- 1) обеспечение преемственности управленческих кадров;
- 2) предотвращение возможных кризисных ситуаций в организации в случае ухода ключевых менеджеров;

- 3) стимулирование профессионального развития сотрудников компании;
- 4) обеспечение взаимозаменяемости сотрудников на всех уровнях иерархии;
- 5) профессиональное развитие управленческих кадров.

12. Видам резерва с буквенными обозначениями соответствуют характеристики, обозначенные цифрами:

- В. Развития
 - С. Функционирования
 - Д. Ближайший
 - Е. Стратегический
- 1 группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений.
 - 2 группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации.
 - 3 группа специалистов и руководителей, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
 - 4 группа специалистов и руководителей, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

13. Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- 1) руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- 2) главные и ведущие специалисты;
- 3) специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- 4) молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

14. Оценка персонала имеет основные функции:

1. Информационная
2. Мотивационная
3. Административная
4. Координационная
5. Аналитическая
6. Развивающие

15. Основные показатели деловой оценки персонала:

- 1) результативность труда
- 2) профессиональное поведение
- 3) личностные качества
- 4) стаж работы
- 5) уровень образования

16. Этапы аттестации персонала имеют последовательность

- 1) подготовка приказа о проведении аттестации
- 2) утверждение аттестационной комиссии
- 3) информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации
- 4) формирование состава аттестационной комиссии
- 5) организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия
- 6) индивидуальная оценка персонала
- 7) обработка результатов оценки
- 8) подведение итогов аттестации

9) принятие персональных решений

17. Аудит персонала - это:

- 1) система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации
- 2) вид профессиональной деятельности по независимой оценке операций организации
- 3) предпринимательская деятельность по осуществлению независимых вневедомственных проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, платежно-расчетной документации, налоговых деклараций и требований экономических субъектов
- 4) диагностический инструмент, обслуживающий информационные потребности процесса совершенствования управления организацией

18. Объектом аудита персонала является:

- 1) система персонал (труд) организации
- 2) различные стороны производственной деятельности трудового коллектива
- 3) принципы и методы управления персоналом в организации
- 4) состояние бухгалтерской (финансовой) отчетности
- 5) налоговые декларации

19. В структуру мотива труда включены элементы:

1. Благо
2. Потребность
3. Трудовое действие
4. Издержки материального и морального характера
5. Интерес

20. Формирование мотивов труда от низшего к высшему по иерархии потребностей А. Маслоу:

1. Особые надбавки к заработной плате
2. Сохранение рабочего места лишь при условии конкурентоспособности компании
3. Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе
4. Признание особых личных достижений персонала в работе
5. Возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.

21. Функции конфликта:

- 1) деструктивная,
- 2) конструктивная,
- 3) диагностическая.
- 4) все ответы верны,
- 5) все ответы неверны.

22. Основные возможные исходы конфликтного взаимодействия:

- 1) подчинение другого;
- 2) компромисс,
- 3) прерывание конфликтных действий;
- 4) все ответы верны,

23. Основные модели поведения в конфликтных ситуациях:

- 1) «уход из ситуации»,
- 2) все ответы верны,
- 3) борьба,
- 4) все ответы неверны.

5) компромисс,

24. Свойства любого конфликта:

- 1) наличие противоречия,
- 2) противоборство сторон конфликта,
- 3) негативные эмоции по отношению друг к другу.
- 4) все ответы верны,
- 5) все ответы неверны.

2.3.2 Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации студентов

Перечень вопросов к экзамену

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Управление человеческими ресурсами как вид профессиональной деятельности.	ОПК-3; ПК-2;
2.	Основные подходы к управлению персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
3.	Факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе	ОПК-3; ПК-2;
4.	Принципы и функции управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
5.	Современная концепция управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
6.	Общее понятие концепции управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
7.	Характеристика основных компонентов концепции управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
8.	Анализ концептуальных взглядов на управление персоналом в истории менеджмента.	ОПК-3; ПК-2;
9.	Современная концепция управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
10.	Система управления персоналом как целостность функций и как непрерывный процесс.	ОПК-3; ПК-2;
11.	Основные барьеры, препятствующие внедрению системы управления в российских организациях.	ОПК-3; ПК-2;
12.	Цели и задачи современной кадровой службы.	ОПК-3; ПК-2;
13.	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
14.	Подразделения кадровой службы и направления их деятельности.	ОПК-3; ПК-2;
15.	Современные функции службы управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
16.	Метод управления как способ управленческого воздействия на персонал. Классификация методов.	ОПК-3; ПК-2;
17.	Административные методы как способы прямого воздействия.	ОПК-3; ПК-2;
18.	Позитивные и негативные стороны административных методов управления.	ОПК-3; ПК-2;
19.	Характеристика экономических методов управления: преимущества и недостатки.	ОПК-3; ПК-2;
20.	Социально-психологические методы управления.	ОПК-3; ПК-2;
21.	Маркетинг персонала.	ОПК-3; ПК-2;
22.	Сущность планирования человеческих ресурсов. Его цели, задачи и	ОПК-3; ПК-2;

	принципы.	
23.	Виды планов по персоналу.	ОПК-3; ПК-2;
24.	Разработка среднесрочных планов. Содержание основных этапов планирования.	ОПК-3; ПК-2;
25.	Методы определения потребности в персонале.	ОПК-3; ПК-2;
26.	Внешние и внутренние источники поиска персонала, их преимущества и недостатки.	ОПК-3; ПК-2;
27.	Процесс отбора персонала: характеристика основных этапов.	ОПК-3; ПК-2;
28.	Методы и критерии отбора.	ОПК-3; ПК-2;
29.	Методика проведения интервью.	ОПК-3; ПК-2;
30.	Сущность профориентации. Ее социально-экономические аспекты.	ОПК-3; ПК-2;
31.	Трудовая адаптация персонала.	ОПК-3; ПК-2;
32.	Основные аспекты адаптации: психофизиологический, социально-психологический, профессиональный, организационный.	ОПК-3; ПК-2;
33.	Управление адаптацией.	ОПК-3; ПК-2;
34.	Общее понятие деловой оценки.	ОПК-3; ПК-2;
35.	Роль оценки персонала в деятельности организации.	ОПК-3; ПК-2;
36.	Показатели и методы оценки работы персонала.	ОПК-3; ПК-2;
37.	Проведение процедуры оценки и аттестации персонала.	ОПК-3; ПК-2;
38.	Решения, принимаемые по результатам аттестации.	ОПК-3; ПК-2;
39.	Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.	ОПК-3; ПК-2;
40.	Общее понятие профессионального развития.	ОПК-3; ПК-2;
41.	Задачи и объективная необходимость профессионального развития.	ОПК-3; ПК-2;
42.	Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров.	ОПК-3; ПК-2;
43.	Стажировка как форма профессионального развития.	ОПК-3; ПК-2;
44.	Организация профессионального обучения на предприятии и за его пределами.	ОПК-3; ПК-2;
45.	Формы и методы профессионального обучения.	ОПК-3; ПК-2;
46.	Понятие и цели карьеры.	ОПК-3; ПК-2;
47.	Основные виды карьеры.	ОПК-3; ПК-2;
48.	Модели карьеры («трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»).	ОПК-3; ПК-2;
49.	Основные факторы выбора карьеры.	ОПК-3; ПК-2;
50.	Этапы карьеры.	ОПК-3; ПК-2;
51.	Планирование деловой карьеры.	ОПК-3; ПК-2;
52.	Высвобождение персонала как функция управления персоналом.	ОПК-3; ПК-2;
53.	Основные виды увольнений: краткая характеристика.	ОПК-3; ПК-2;
54.	Уход работника по собственному желанию.	ОПК-3; ПК-2;
55.	Увольнение по инициативе администрации.	ОПК-3; ПК-2;
56.	Социально-психологическое сопровождение увольнения персонала в связи с сокращением штатов.	ОПК-3; ПК-2;
57.	Организация скользящего пенсионирования.	ОПК-3; ПК-2;
58.	Организационно-методическое сопровождение увольнения	ОПК-3; ПК-2;

	персонала в связи с выходом на пенсию.	
--	--	--

Тематика курсовых работ

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Кадровая политика и стратегия развития организации.	ОПК-3; ПК-2;
2.	Методы кадрового планирования в современных организациях.	ОПК-3; ПК-2;
3.	Нетрадиционные методы оценки персонала: перспективы применения в российской практике.	ОПК-3; ПК-2;
4.	Профессиональное развитие персонала: российский и зарубежный опыт.	ОПК-3; ПК-2;
5.	Анализ развития теории и практики управления персоналом в XXI веке.	ОПК-3; ПК-2;
6.	Особенности проведения аттестации управленческого персонала.	ОПК-3; ПК-2;
7.	Коучинг как технология профессионального развития персонала.	ОПК-3; ПК-2;
8.	Разработка системы мотивации персонала в организации.	ОПК-3; ПК-2;
9.	Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности: особенности современной российской практики.	ОПК-3; ПК-2;
10.	Роль инноваций в повышении эффективности управленческого труда.	ОПК-3; ПК-2;
11.	Кадровый потенциал организации как фактор достижения ее конкурентных преимуществ.	ОПК-3; ПК-2;
12.	Социально-экономические аспекты управленческого труда.	ОПК-3; ПК-2;
13.	Социальная защита персонала в современных организациях.	ОПК-3; ПК-2;
14.	Роль кадровой службы в повышении эффективности работы организации.	ОПК-3; ПК-2;
15.	Лизинг персонала: опыт и проблемы использования.	ОПК-3; ПК-2;
16.	Руководитель в системе управления персоналом: его роли и функции.	ОПК-3; ПК-2;
17.	Коммуникативный потенциал современного руководителя.	ОПК-3; ПК-2;
18.	Организационно-методическое сопровождение процесса высвобождения персонала.	ОПК-3; ПК-2;
19.	Стратегическое планирование человеческих ресурсов в современной организации.	ОПК-3; ПК-2;
20.	Организация набора и отбора персонала.	ОПК-3; ПК-2;
21.	Планирование карьеры менеджера в современной организации.	ОПК-3; ПК-2;
22.	Социально-экономические аспекты управленческого труда.	ОПК-3; ПК-2;
23.	Аудит персонала в современной организации.	ОПК-3; ПК-2;
24.	Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.	ОПК-3; ПК-2;
25.	Инновационный потенциал современной организации.	ОПК-3; ПК-2;
26.	Корпоративная культура: методы ее формирования и развития в организации.	ОПК-3; ПК-2;
27.	Организационно-методическое сопровождение увольнения	ОПК-3; ПК-2;

	персонала в связи с сокращением штата.	
28.	Совершенствование работы по социальной защите кадров предприятия	ОПК-3; ПК-2;
29.	Оценка эффективности функционирования кадровой службы.	ОПК-3; ПК-2;
30.	Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала.	ОПК-3; ПК-2;

3. Критерии оценки при текущем и промежуточном контроле (экзамен)

Оценка промежуточной аттестации выставляется в зачетную книжку обучающегося (кроме «неудовлетворительно», «незачет») и экзаменационную/зачетную ведомость в форме «зачет/незачет» в случае зачета или в форме дифференцированных оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» в случае экзамена или защиты курсовой работы согласно шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

№ №	Наименование этапа	Технология оценивания	Шкала (уровень) оценивания			
			ниже порогового «неудовлетворительно»	пороговый «удовлетворительно»	продвинутый «хорошо»	высокий «отлично»
1.	Подготовка курсовой работы.	Защита	-содержание работы не раскрывает тему, вопросы изложены бессистемно и поверхностно, нет анализа практического материала, основные положения и рекомендации не имеют обоснования; -работа оригинальна, основана на компиляции публикаций по теме; -работа несвоевременно представлена на кафедру, не в полном объеме по содержанию и	-тема работы раскрыта частично, но в основном правильно, допущено поверхностное изложение отдельных вопросов темы; -в работе недостаточно полно использованы информационные источники, выводы и практические рекомендации не отражают в достаточной степени содержание работы; -при написании и защите работы студент	-тема работы раскрыта, однако выводы и рекомендации не всегда оригинальны и / или не имеют практической значимости, есть неточности при освещении отдельных вопросов темы; -собран, обобщен и проанализирован необходимый объем информационных источников, но не по всем	-работа выполнена самостоятельно, носит творческий характер, возможно содержание элементов научной новизны; -собран, обобщен и проанализирован достаточный объем литературных и других информационных источников; -при написании и защите работы студентом продемонстри

			оформлению соответствует предъявляемым требованиям; -на защите студент показал поверхностные знания по исследуемой теме, отсутствие представлений об актуальных проблемах по теме работы, плохо отвечал на вопросы.	продемонстрирован поверхностный уровень теоретических знаний и практических навыков; -работа своевременно представлена на кафедру, однако не в полном объеме по содержанию и / или оформлению соответствует предъявляемым требованиям; -в процессе защиты студент недостаточно полно изложил основные положения работы, испытывал затруднения при ответах на вопросы.	аспектам исследуемой темы сделаны выводы и обоснованы практические рекомендации; -при написании и защите работы студентом продемонстрирован средний уровень теоретических знаний и достаточных практических навыков; -работа своевременно представлена на кафедру, есть отдельные недостатки в ее оформлении; -в процессе защиты работы были неполные ответы на вопросы.	уровень теоретических знаний и наличие практических навыков; -работа хорошо оформлена и своевременно представлена на кафедру, полностью соответствует требованиям, предъявляемым к содержанию и оформлению курсовых работ; -на защите освещены все вопросы исследования, ответы студента на вопросы профессионально грамотны, исчерпывающие, результаты исследования подкреплены статистическими критериями
2	Контроль знаний	Экзамен	ответ студента не имеет теоретического обоснования; не дает правильных формулировок, определений понятий и терминов; полное непонимание материала или отказ от ответа	ответ студента не имеет теоретического обоснования; не полное понимание материала; допускает неточности в формулировках, определениях понятий и терминов; иногда	студент отвечает полно, обоснованно, но имеет единичные ошибки, которые сам же исправляет после замечания преподавателя; полное понимание	студент отвечает полно, обоснованно; дает правильные формулировки, точные определения понятий и терминов; полное понимание материала;

				искажает смысл	материала; свободно владеет речью.	свободно владеет речью
--	--	--	--	----------------	--	---------------------------

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформиро- ванности компетент - ности по дисциплин е	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки.</p> <p>В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)

<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме</p>	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетво-

<p>вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				<p>рительно)</p>
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	<p>I</p>	<p>60-0</p>	<p>НЕ СФОРМИРОВАНА</p>	<p>2</p>

В полном объеме материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих основные этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности характеризующих этапы формирования компетенций, представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.