

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДЕНО

на заседании Совета факультета экономики и
информационной безопасности

Протокол заседания Совета факультета

№ 1 « 28 » августа 2018 г.

И.о. декана факультета экономики и
информационной безопасности

О.В. Шишкина



ОДОБРЕНО

на заседании кафедры экономики и
менеджмента

Протокол заседания кафедры

№ 1 « 28 » августа 2018 г.

Зав. кафедрой экономики и менеджмента

А.Н. Петрова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине

Управление персоналом

(наименование)

образовательная
программа

38.03.02 Менеджмент

Логистика и управление цепями поставок

форма обучения

заочная

ПРОГРАММА РАЗРАБОТАНА

Юрасова Ю.И.

канд. экон. наук

(должность, Ф. И. О., ученая
степень, звание автора(ов)
программы)

Йошкар-Ола, 2018

Содержание

1. Пояснительная записка	3
2. Структура и содержание дисциплины.....	6
3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации	30
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	37
5. Материально-техническое обеспечение дисциплины	39
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	40

1. Пояснительная записка

Цель изучения дисциплины: получение систематизированных знаний по следующим направлениям: система управления персоналом, ее сущность, цели и задачи; кадровая политика предприятия; кадровое планирование, формирование и развитие персонала; основы управления трудовым коллективом.

Место дисциплины в учебном плане:

Предлагаемый курс относится к дисциплинам базовой части образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Логистика и управление цепями поставок.

Дисциплина «Управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

продолжает формирование общепрофессиональной компетенции:

способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации (ОПК-4) – 2 этап.

продолжает формирование профессиональной компетенции:

владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1) – 2 этап.

начинает формирование профессиональной компетенции:

владением 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 этап.

Этапы формирования компетенций (заочная форма обучения)

Код компетенции	Формулировка компетенции	Учебная дисциплина	Семестр	Этап
ОПК-4	способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Культура речи и деловое общение	1	1
		Управление персоналом	3	2
		Коммуникации в логистике	4	3
		Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	8	4
		Производственная практика: преддипломная практика	10	5
		Государственная итоговая аттестация	10	5
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации,	Введение в профессию	1	1
		Управление персоналом	3	2
		Методы принятия управленческих решений	3	2

	лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Учебная практика	6	3
		Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	8	4
		Государственная итоговая аттестация	10	5
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Управление персоналом	3	1
		Управление конфликтами	4	2
		Коммуникации в логистике	4	2
		Учебная практика	6	3
		Государственная итоговая аттестация	10	4

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

ОПК-4	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - требования к организации публичных выступлений в области управления персоналом; - последовательность и этапы проведения совещаний, виды собеседований; - основы осуществления и способы проведения деловых переписок в сфере логистики и управления цепями поставок. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - организовывать и проводить публичные выступления в области управления персоналом; - организовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации, в ходе проведения совещаний,
-------	--

	<p>собеседований;</p> <ul style="list-style-type: none"> - осуществлять деловые переписки и электронные коммуникации в сфере логистики и управления цепями поставок. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методами проведения переговоров, совещаний, собеседований, деловых переписок, организации публичных выступлений; - навыками деловых коммуникаций в области управления персоналом.
ПК-1	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аудит человеческих ресурсов и способы проведения диагностики организационной культуры; - способы организации групповой работы, процессы групповой динамики и принципы формирования команды; - теорию мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач при управлении персоналом. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводить аудит человеческих ресурсов для организации групповой работы и выявления групповой динамики с целью формирования команды; - осуществлять диагностику организационной культуры; - выявлять проблемы мотивации персонала и оценивать их влияние на деятельность организации. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками проведения аудита человеческих ресурсов; - способами организации групповой работы и методами выявления групповой динамики с целью формирования команды; - способностью осуществления диагностики организационной культуры; - методами разработки и обоснования программ и мероприятий по улучшению мотивации сотрудников.
ПК-2	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию конфликта и способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в сфере управления персоналом. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, для разрешения конфликтных ситуаций; - проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации в сфере управления персоналом. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способами разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом.

Формы текущего контроля успеваемости студентов: устный опрос, кейсы, деловая игра, доклад.

Формы промежуточной аттестации: экзамен.

2. Структура и содержание дисциплины

Трудоемкость 3 зачетные единицы, 108 часов, из них:

заочная форма обучения: 4 лекционных часа, 8 практических часов, 87 часов самостоятельной работы, контроль – 9 часов.

2.1. Тематический план учебной дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов по учебному плану				
		Виды учебной работы				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические (семинарские) занятия	Лабораторные занятия	
1	2	3	4	5	6	7
1	Этапы развития концепции управления персоналом	9	2	-	-	7
2	Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении	10	2	-	-	8
3	Стратегия управления персоналом	8	-	-	-	8
4	Система управления персоналом	10	-	2	-	8
5	Кадровое планирование в организации	10	-	2	-	8
6	Маркетинг персонала	8	-	-	-	8
7	Обеспечение организации персоналом	8	-	-	-	8
8	Оценка текущей деятельности персонала	8	-	-	-	8
9	Развитие персонала организации	8	-	-	-	8
10	Управление мотивацией труда	10	-	2	-	8
11	Оценка эффективности управления персоналом	10	-	2	-	8
	Контроль	9	-	-	-	-
	Итого по дисциплине	108	4	8	-	87

2.2. Тематический план лекций

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
1	Этапы развития концепции управления персоналом	2
2	Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении	2
3	Стратегия управления персоналом	-
4	Система управления персоналом	-
5	Кадровое планирование в организации	-
6	Маркетинг персонала	-
7	Обеспечение организации персоналом	-
8	Оценка текущей деятельности персонала	-
9	Развитие персонала организации	-
10	Управление мотивацией труда	-
11	Оценка эффективности управления персоналом	-
	Итого по дисциплине	4

Содержание лекционных занятий

Тема 1. Этапы развития концепции управления персоналом

План:

1. Философия управления персоналом.
2. Эволюция кадрового менеджмента.
3. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении.
4. Концепция "интеллектуального капитала"

Тема 2. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении

План:

1. Целевая направленность управления персоналом
2. Отличие человеческого ресурса от других ресурсов организации
3. Значение управления персоналом в современном мире

Тема 3. Стратегия управления персоналом

План:

1. Понятие кадровой политики организации и ее виды.
2. Стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами.
3. Размер организации и структура управления персоналом.
4. Теория конфликта и способы разрешения конфликтных ситуаций.

Тема 4. Система управления персоналом

План:

1. Понятие системы управления персоналом: формирование, использование, развитие.
2. Современные функции системы управления персоналом
3. Модель компетенций и ролевая структура HR - менеджера

Тема 5. Кадровое планирование в организации

План:

1. Сущность кадрового планирования.
2. Качественная и количественная потребность в персонале.
3. Расчет потребности в персонале.

Тема 6. Маркетинг персонала

План:

1. Цели, задачи, сущность маркетинга персонала
2. Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала
3. Рынок труда
4. HR - имидж работодателя

Тема 7. Обеспечение организации персоналом

План:

1. Карта компетенций
2. Первичный и вторичный отбор персонала.
3. Модель "Айсберг" в отборе персонала
4. Виды собеседования: биографическое, кейс - интервью, проективное интервью

Тема 8. Оценка текущей деятельности персонала

План:

1. Процесс организации адаптации персонала
2. Понятие оценки персонала
3. Методы оценки персонала
4. Аттестация - как основной метод оценки персонала

Тема 9. Развитие персонала организации

План:

1. Роль обучения в организации.
2. Обучающиеся и самообучающиеся организации.
3. Планирование деловой карьеры.
4. Формирование и развитие кадрового резерва

Тема 10. Управление мотивацией труда

План:

1. Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы.
2. Виды мотивации: материальная и нематериальная.
3. Главное правило мотивации.
4. Теории мотивации: содержательные и процессуальные.
5. Роль заработной платы в организации.
6. Льготы и компенсации.

Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом

План:

1. Роль оценки эффективности управления персоналом в организации.
2. Группы показателей при экономической оценке эффективности системы управления персоналом.
3. Группы показателей при социальной оценке эффективности системы управления персоналом.

2.3. Тематический план практических (семинарских) занятий

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
1	Этапы развития концепции управления персоналом	-
2	Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении	-
3	Стратегия управления персоналом	-
4	Система управления персоналом	2
5	Кадровое планирование в организации	2
6	Маркетинг персонала	-
7	Обеспечение организации персоналом	-
8	Оценка текущей деятельности персонала	-
9	Развитие персонала организации	-
10	Управление мотивацией труда	2
11	Оценка эффективности управления персоналом	2
	Итого по дисциплине	8

Содержание практических (семинарских) занятий по темам Тема 1. Этапы развития концепции управления персоналом

План:

1. Философия управления персоналом.
2. Эволюция кадрового менеджмента.
3. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении.
4. Концепция "интеллектуального капитала".

Тема 2. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении

План:

1. Целевая направленность управления персоналом.
2. Отличие человеческого ресурса от других ресурсов организации.
3. Значение управления персоналом в современном мире.

Тема 3. Стратегия управления персоналом

План:

1. Понятие кадровой политики организации и ее виды.
2. Стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами.
3. Размер организации и структура управления персоналом.
4. Способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в сфере управления персоналом.

Тема 4. Система управления персоналом

План:

1. Понятие системы управления персоналом: формирование, использование, развитие.

2. Современные функции системы управления персоналом
3. Модель компетенций и ролевая структура HR – менеджера

Кейс

«Построение системы управления персоналом»

Сегодня многие компании среднего бизнеса всерьез задумываются о создании в своей структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое.

Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг, бытовая техника. Численность персонала - около 200 человек. Срок работы на российском рынке - 10 лет.

ОБЩАЯ СИТУАЦИЯ

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

7. В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

ЗАДАНИЕ:

1. Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.
2. Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.
3. Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.
4. Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.

Тема 5. Кадровое планирование в организации

План:

1. Сущность кадрового планирования.
2. Качественная и количественная потребность в персонале.
3. Расчет потребности в персонале.

Кейс 1

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее

Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер-механик	
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Москва	Моск. обл. г. Волочаевка	г. Тамбов

Кейс 2

Основой формирования кадровой политики в компании AsstrAAG является документ «Положение о кадровой политике», котором отражены следующие принципы: человеческие ресурсы – основные активы нашей компании;

- сотрудник в команде единомышленников – основа успеха компании;
- эффективное управление командой, управление человеческими ресурсами – первостепенная задача менеджеров компании «AsstrA AG»;
- создание благоприятных условий для работы и творчества – когда труд приносит сотруднику радость в моральном и в материальном плане;
- для нас важны профессиональные качества специалиста на рабочем месте;
- для нас важны индивидуальные качества личности, способность к обучению, ориентация на коллективное творчество, открытость, честность;
- мы содействуем совершенствованию профессиональных качеств наших сотрудников.

Реализация основополагающих принципов в компании «AsstrA AG» осуществляется:

- через приверженность демократическому стилю управления, постоянное расширение делегирования полномочий на всех уровнях управленцев;
- формирование четкой структуры компании, ее ежегодную адаптацию к изменяющимся условиям;
- создание и обустройство рабочих мест, чтобы сотрудники располагали всем необходимым для продуктивной деятельности и были обеспечены оптимально комфортными условиями для постоянного повышения производительности труда;
- поощрение, поддержку инициативности и активности сотрудников, их идей и новых проектов;
- открытость к диалогу с любым членом команды, готовность к обсуждению и разрешению вопросов и проблем;
- принятие общей системы ценностей для всех сотрудников компании;
- формирование, осуществление и постоянное совершенствование мотивационных программ;
- формирование и проведение развивающих и образовательных программ как индивидуальных, так и коллективных;
- формирование и постоянное расширение пакета социальных мероприятий для сотрудников компании;
- участие в общественных благотворительных акциях.

Развивающие и образовательные программы

Мы работаем над повышением компетенции сотрудников компании.

Определение потребности в обучении и организация обучающих мероприятий осуществляются по плану. Фирма оказывает финансовую поддержку (по согласованию) каждому сотруднику при принятии самостоятельного решения по получению дополнительного образования.

Социальные мероприятия

Социальная направленность деятельности компании проявляется в первую очередь в заботе о самих сотрудниках компании. Фирма обеспечивает сотрудников бесплатным

питанием (обедами), организует регулярные спортивные и развлекательные мероприятия. У нас принято делать подарки ко дню рождения, рождению ребенка, ко дню свадьбы.

Общественные акции

Компания принимает участие в акциях по материальной поддержке незащищенных слоев населения, оказывает помощь воспитанникам детских домов и специальным благотворительным фондам. Эти финансовые отчисления добровольны, но традиционны для сотрудников Asstra AG.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскрыты ли в данном документе основные элементы кадровой политики (требования к персоналу, механизмы управления персоналом, формирование новых кадровых структур, концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников, пути привлечения, использования, сохранения и высвобождения персонала, пути развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации, улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией)?

2. Определите тип кадровой политики предприятия.

Тема 6. Маркетинг персонала

План:

1. Цели, задачи, сущность маркетинга персонала
2. Внешние и внутренние факторы маркетинга персонала
3. Рынок труда
4. HR - имидж работодателя

Тема 7. Обеспечение организации персоналом

План:

1. Карта компетенций
2. Первичный и вторичный отбор персонала.
3. Модель "Айсберг" в отборе персонала
4. Виды собеседования: биографическое, кейс - интервью, проективное интервью

Тема 8. Оценка текущей деятельности персонала

План:

1. Понятие оценки персонала
2. Методы оценки персонала
3. Аттестация - как основной метод оценки персонала

Тема 9. Развитие персонала организации

План:

1. Роль обучения в организации.
2. Обучающиеся и самообучающиеся организации.
3. Планирование деловой карьеры.
4. Формирование и развитие кадрового резерва

Тема 10. Управление мотивацией труда

План:

1. Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы.
2. Виды мотивации: материальная и нематериальная.
3. Главное правило мотивации.
4. Теории мотивации: содержательные и процессуальные.
5. Роль заработной платы в организации.
6. Льготы и компенсации.

Кейс

«Мотивационная политика Романова»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав, и сопровождалась требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана, и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом

План:

1. Роль оценки эффективности управления персоналом в организации

2. Группы показателей при экономической оценке эффективности системы управления персоналом

3. Группы показателей при специальной оценке эффективности системы управления персоналом

Деловая игра «Подбор персонала»

Цель игры - сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

Элементы игры и их продолжительность

1. Сформировать команды по 4-8 человек исходя из профессиональных интересов.

2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму.

3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников.

4. Распределить роли внутри команды.

5. Построить методом “мозгового штурма” профессиональную модель менеджера по форме модели руководителя, приведенной в табл. 1.

6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов.

7. Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде табл. 2.

8. Подготовить вопросы для команд конкурентов.

9. Подготовить итоговые доклады команды по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают “генератор идей” или “организатор”.

10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме табл. 3.

11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

Инструкция по заполнению модели рабочего места

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника, замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.

2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели (их 15) и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить крестиком наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя крестиками (++).

Таблица 1

**Модели рабочих мест для управленческого персонала
предприятия малого бизнеса**

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь- референт	Менеджер
1. Кадровые данные:					
1.1. Пол:					
-мужской,					
-женский,					
-не имеет значения;					
1.2.Возраст:					
до 20,					
от 20 до 30,					
от 30 до 40,					
от 40 до 50,					
свыше 50					
1.3.Семейное положение:					
холост, не замужем,					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих,					
из служащих,					
из крестьян,					
не имеет значения;					
1.5.Внешность сотрудника:					
красивая,					
приятная,					
обаятельная,					
нормальная,					
отталкивающая,					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
2. Опыт сотрудника:					
2.1. Производственный стаж работы					
до 1 года					
1-5 лет					
5-10 лет					
более 10 лет					
2.2. Общественный опыт					
партия					
профком					
совет предприятия					
комсомол					
другое					
3. Профессиональные знания в области:					
социологии					
экономики					
управления					
психологии					
права					
дизайна					
строительства					
организации					
коммерции					
педагогике					
иностранного языка					
бухучета					
маркетинга					
торговли					
механики					
финансов					
4. Профессиональные умения в области:					
работы с людьми					
машинописи					
ведения личных дел					
телефонных переговоров					
договорная работа					
методическая работа					
архивного дела					
компьютер					
составление расписаний					
разработка программ					
презентационная работа					
контрактная работа					
реклама					
маркетинговые исследования					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
коммерческие операции					
бизнес-план					
поиск партнеров					
знание рынка					
вождение автомобиля					
ремонт и эксплуатация					
экспедиторская работа					
снабжение					
5. Личностные качества:					
5.1. Моральные:					
доброжелательность					
отзывчивость					
внимательность					
честность					
порядочность					
принципиальность					
справедливость					
воспитанность					
скромность					
жизнерадостность					
терпимость					
пунктуальность					
способность воспринимать критику					
5.2. Деловые:					
исполнительность					
деловитость					
предприимчивость					
трудолюбие					
хозяйственность					
целеустремленность					
организованность					
коммуникабельность					
дипломатичность					
дисциплинированность					
настойчивость					
умение доводить порученное дело до конца					
умение видеть перспективу					
умение слушать людей					
широта кругозора					
6. Психология личности:					
6.1. Тип личности:					
экстраверт – направлен на внешний мир					
интроверт – направлен на					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
внутренний мир					
6.2. Темперамент:					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
меланхолик					
6.3. Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
7. Здоровье и работоспособность:					
здоров					
практически здоров					
болен					
8. Уровень квалификации:					
8.1. Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее специальное					
высшее					
8.2. Специальности (для служащих)					
экономист					
филолог					
бухгалтер					
механик					
математик					
юрист					
историк					
менеджер					
коммерсант					
финансист					
радиофизик					
8.3. Повышение квалификации:					
институт бизнеса					
школа менеджеров					
курсы повышения					
9. Служебная карьера:					
трамплин					
лестница					
змея					
перепутье					
10. Хобби (увлечения):					
спорт					
искусство					
театр и кино					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
охота					
11. Вредные привычки:					
алкоголь					
курение					
обжорство					
наркомания					
токсикомания					
12. Организация труда:					
офис площадью, кв.м					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование служебным транспортом					
компьютер					
служебный телефон					
использование факса					
пользование ксероксом					
аудио и видео аппаратура					
13. Оплата труда:					
всего, USD					
должностной оклад, USD					
квартальная премия к окладу, USD					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					
оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
14. Социальные блага:					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
компенсация расходов на питание					
оплата фирменной одежды					
кредит фирмы					
оплата детских учреждений					
подарки к юбилеям и дням рождения, пособие в случае свадьбы					

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
15. Социальные гарантии:					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
страхование жизни					
дополнительная пенсия					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
пособие в случае смерти сотрудника					

Таблица 2

Модель служебной карьеры

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение
-----------	---------	--------	----------------	----------

Рекламное объявление

Предприятие
 Должность
 Требования к должности
 Условия оплаты труда
 Координаторы предприятия

Вопросы для команд конкурентов

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Таблица 3

Лист экспертной оценки команды № ____ Внешняя экспертная оценка работы команд

• Разделы игры	Команды			
	1	2	3	4
Профессиональная модель				
Рекламное объявление				
Модель служебной карьеры				
Итого по 5-ти балльной системе				

Таблица 4

Внутренняя оценка игроков команды

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		

Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды № - _____		

Кейс

Александр Ковалев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался, в числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществляется исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Проанализируйте основные ошибки в управлении персоналом, разработайте предложения по их устранению.

2.4. Тематический план для самостоятельной работы

№ п/п раздела	Наименование разделов и тем	Количество часов
1	2	3
1	Этапы развития концепции управления персоналом	7
2	Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении	8
3	Стратегия управления персоналом	8
4	Система управления персоналом	8
5	Кадровое планирование в организации	8
6	Маркетинг персонала	8
7	Обеспечение организации персоналом	8
8	Оценка текущей деятельности персонала	8
9	Развитие персонала организации	8
10	Управление мотивацией труда	8
11	Оценка эффективности управления персоналом	8
	Итого по дисциплине	87

Вопросы для самостоятельной работы

Тема 1. Этапы развития концепции управления персоналом

1. Опишите основные положения Школы научного управления в отношении управления персоналом?
2. Назовите основных представителей Школы научного управления?
3. Опишите основные положения Школы человеческих отношений?
4. Какую роль сыграл Э. Мэйо в развитии управления персоналом?
5. Дайте определение понятиям кадры, персонал?
6. Дайте определения понятиям "управление персоналом" и "управление человеческими ресурсами".
7. Чем отличается управление персоналом от управления человеческими ресурсами?
8. В чем различаются технократический, социально-психологический, стратегический и компетентностный подходы к управлению работниками организации?
9. В каком году американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников?
10. В каком году был образован первый отдел кадров?
11. В 1930-е гг. на какие аспекты была сориентирована работа отдела кадров?
12. В 1950 - 60-х гг. на какие аспекты была сориентирована работа отдела кадров?
13. В 1970 - 80-х гг. на какие аспекты была сориентирована работа отдела кадров?
14. Что входит в понятие "интеллектуальный капитал компании"?
15. В чем заключается сущность философии управления персоналом?
16. Охарактеризуйте английскую, американскую, японскую, российскую философии управления персоналом?
17. Охарактеризуйте основные этапы эволюции кадрового менеджмента и как рассматривался работник в организации на каждом этапе развития организации?

Тема 2. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении

1. Перечислите принципы концепции управления человеческими ресурсами?
2. Дайте определения понятиям аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, телеработа?
3. Что входит в понятие целевой направленности управления персоналом?
4. Что включает блок социальных целей с точки зрения работника и с точки зрения администрации организации?
5. Чем отличаются человеческие ресурсы от других ресурсов организации?
6. Какова основная цель управления персоналом?
7. Каково значение управления персоналом организации?
8. Какова структура интеллектуального капитала компании?
9. Назовите автора теории человеческого капитала?
10. Перечислите элементы человеческого капитала?
11. Перечислите элементы структурного (организационного) капитала?
15. Перечислите элементы клиентского (потребительского, отношенческого) капитала?

Тема 3. Стратегии управления персоналом

1. Дайте определение понятию «кадровая политика» в широком, узком, структурном плане?
2. Каковы отличия миссии, стратегии и политики компании?
3. Какова цель кадровой политики?
4. Какие виды кадровой политики Вы знаете?
5. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.
6. Сравните превентивную и активную кадровую политику.
7. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.
8. Что означает наличие в компании стратегии управления человеческими ресурсами?
9. Каковы основные факторы, определяющие стратегию управления человеческими ресурсами?
10. Какая взаимосвязь инновационной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами?
11. Какова взаимосвязь стратегии улучшения качества и стратегия управления человеческими ресурсами?
12. Опишите взаимосвязь стратегии сокращения издержек и стратегия управления человеческими ресурсами?
13. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии становления организации?
14. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии роста организации?
15. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии зрелости организации?
16. Какая должна быть стратегия управления человеческими ресурсами на стадии сокращения издержек и реорганизации организации?

Тема 4. Система управления персоналом

1. Дайте определение системы управления персоналом?
2. Из каких трех подсистем состоит система управления персоналом?
3. Какова главная цель системы управления персоналом?
4. Перечислите основные задачи системы управления персоналом?
5. Каковы принципы построения современной системы управления персоналом?

6. Перечислите современные функции, относящиеся к подсистеме формирования системы управления персоналом?
7. Перечислите современные функции, относящиеся к подсистеме использования системы управления персоналом?
8. Перечислите современные функции, относящиеся к подсистеме развития системы управления персоналом?
9. Что представляет собой концепция двойной или совместной ответственности служб управления персоналом и линейных руководителей?
10. На какие 3 группы делятся кадровый службы России?
11. Перечислите функции кадровых служб, работающих по-старому?
12. Перечислите функции кадровых служб, работающих по-новому?
13. Как распределяются функции управления персоналом в малых организациях?
14. Приведите пример управления персоналом малого предприятия.
15. Что представляет собой управление персоналом среднего предприятия.
16. Опишите структуру кадровой службы среднего предприятия.
17. Что представляет собой управление персоналом крупного предприятия?
18. Опишите структуру кадровой службы крупного предприятия.
19. Какие факторы оказывают влияние на количественный состав кадровой службы?
20. Как рассчитывается количественный состав кадровой службы в США, Западной Европе, Японии.
21. Что представляет собой качественный состав кадровой службы в России?
22. Что представляет собой качественный состав кадровой службы в США?
23. Опишите модель компетенций HR - менеджера?
24. Главные требования к организации публичных выступлений.

Тема 5. Кадровое планирование в организации

1. В чем заключается сущность кадрового планирования?
2. Опишите этапы кадрового планирования.
3. Охарактеризуйте уровни и требования к кадровому планированию.
4. На какие вопросы отвечает кадровое планирование в организации?
5. Что такое кадровый контролинг и его роль в организации?
6. Дайте определение кадровому планированию.
7. В чем определяется сущность качественной потребности в персонале?
8. Какие методы расчетов в количественной потребности в персонале Вы знаете?
9. Какова норма управленческой управляемости в зависимости от характера работ?
10. Как рассчитывается общая потребность в специалистах?
11. Как рассчитывается дополнительная потребность в специалистах?
12. Как рассчитывается дополнительная потребность на прирост должностей, а также естественного выбытия?

Тема 6. Маркетинг персонала

1. Каковы задачи маркетинга персонала?
2. Перечислите внешние факторы, определяющие содержание маркетинга персонала.
3. Перечислите внутренние факторы, определяющие содержание маркетинга персонала.
4. В чем заключается сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале?
5. Какие источники поиска персонала Вы знаете?
6. Перечислите достоинства внутренних источников поиска персонала?
7. Перечислите недостатки внутренних источников поиска персонала?

8. Перечислите достоинства внешних источников поиска персонала?
9. Перечислите недостатки внутренних источников поиска персонала?
10. Перечислите критерии оценок предоставления рекрутинговых услуг частными агентствами по подбору персонала?
11. Опишите понятие "рынок труда".
12. Опишите значение и роль HR - имиджа в организации.

Тема 7. Обеспечение организации персоналом

1. Дайте определения подбора и отбора персонала.
2. Последовательность и этапы проведения совещаний
3. Какие источники необходимы организации для детального описания того, кто нужен организации?
4. Что представляет собой квалификационная карта? Опишите.
5. Что такое карта компетенций? Опишите.
6. Что представляет собой модель "Айсберг", используемая при подборе персонала?
7. Что включает в себя первичный отбор при оценке кандидатов при отборе на вакантное место?
8. Что представляет собой вторичный отбор при оценке кандидатов при отборе на вакантное место?
9. Как правильно составить резюме? Опишите основные правила составления резюме.
10. Основы делового общения.
11. Принципы и методы организации деловых коммуникаций.
 12. Какие виды интервью при приеме на работу Вы знаете?
 13. Приведите примеры вопросов биографического интервью?
 14. Какие виды case - интервью Вы знаете?
 15. Приведите примеры вопросов case - интервью/
 16. Что представляет собой проективное интервью? Каковы основные правила проективного интервью?
 17. Что такое адаптация персонала?
 18. Что представляет собой профессиональная адаптация персонала?
 19. Что представляет собой организационная адаптация персонала?
 20. Что представляет собой психологическая адаптация персонала?

Тема 8. Оценка текущей деятельности персонала

1. Что такое оценка текущей деятельности персонала? И что представляет собой процесс оценивания?
2. Каким целям служит оценка работника в организации?
3. Что относится к задачам оценки текущей деятельности работника?
4. Перечислите основные методы оценки персонала?
5. Что представляет собой 360 - градусная оценка персонала?
6. Что представляет собой 540-градусная оценка персонала?
7. Что такое ассесмент? Для чего он нужен и в каких случаях необходимо применение ассесмента?
8. Что представляет собой аттестация как один из методов оценки персонала? На какие цели направлена аттестация персонала в организации?
9. Охарактеризуйте основные теоретические подходы, лежащие в основе технологии центров оценки персонала
10. Перечислите основные принципы построения и реализации технологии центров оценки персонала.

11. Почему, производя оценку персонала, важно учитывать особенности корпоративной культуры организации?

Тема 9. Развитие персонала организации

1. Что представляет собой профессиональное обучение?
2. Что представляет собой обучение как непрерывный процесс?
3. В каких случаях возникает потребность в обучении?
4. Причины, вызывающие необходимость обучения в организации?
5. Перечислите основные методы обучения на рабочем месте?
6. Что представляет собой концепция обучающейся организации?
7. Перечислите отличия традиционной организации и обучающейся организации.
8. Перечислите формы развития человеческих ресурсов в обучающейся организации.
9. Дайте определение карьеры.
10. Перечислите виды управленческих карьер?
11. Что понимается под кадровым резервом?
12. Какие две группы выделяют при работе с управленческим резервом?
13. Кто такие преемники в кадровом резерве. Опишите.
14. Перечислите основные формы подготовки кадрового резерва.

Тема 10. Управление мотивацией труда

1. Что такое мотивация?
2. Дайте определение понятиям "потребность", "мотив", "стимул". Что общего и чем они отличаются между собой?
3. Что входит в структуру мотива труда?
4. На какие две группы делится материальная мотивация? Перечислите, что относится к обеим группам?
5. Что относится к нематериальной мотивации?
6. Каково главное правило мотивации?
7. Что такое мотиваторы и что представляет собой карта мотиваторов?
8. Перечислите содержательные теории мотивации.
9. Перечислите процессуальные теории мотивации.
10. Опишите теорию иерархии потребностей А. Маслоу.
11. Как удовлетворяется каждый из уровней иерархии потребностей Маслоу?
12. Что представляет собой теория потребностей Макклелланда?
13. Опишите двухфакторную теорию Герцберга.
14. Чем отличаются гигиенические факторы и мотиваторы?
15. Опишите теорию ожиданий Врума.
16. Из каких трех взаимосвязей состоит теория ожиданий Врума?
17. Что представляет собой теория справедливости Адамса?
18. Опишите мотивационную теорию Портера - Лоулера.
19. Какие функции выполняет заработная плата?
20. Какова роль постоянной части заработной платы в мотивации?
21. Какие факторы необходимо учитывать при формировании постоянной части заработной платы?
22. Роль переменной части заработной платы?
23. Что представляет собой внешнее равенство?
24. От каких факторов зависит внутренне равенство в оплате?
25. Какие схемы выплат льгот Вы знаете?

Тема 11. Оценка эффективности управления персоналом

1. Раскройте понятие, что кадровая служба является бизнес - партнером руководства компании?
2. Какие группы показателей необходимо использовать при экономической оценке эффективности системы управления персоналом?
3. Что относится к показателям, отражающим реальные затраты на персонал?
4. Какие показатели, оценивают отдачу от деятельности сотрудников организации?
5. Какие показатели, характеризуют качество персонала при оценке социальной эффективности управления персоналом?
6. Какие показатели, характеризуют эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации?

Тематика докладов

1. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
2. Технократический, социально-психологический и стратегический подходы к управлению людьми в организации (эволюция кадрового менеджмента).
3. Значение управления персоналом организации.
4. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
5. Интеллектуальный капитал организации.
6. Человеческий капитал организации.
7. Персонал предприятия как объект и субъект управления.
8. Принципы управления персоналом. Принципы построения системы управления персоналом.
9. Понятия «кадровая политика» и «кадровая стратегия».
10. Виды кадровой политики и ее формирование.
11. Стратегия управления персоналом как составляющая общей стратегии организации.
12. Функции управления персоналом.
13. Роль и место службы управления персоналом в общей структуре организации.
14. Сущность кадрового планирования. Характеристика уровней и требований к кадровому планированию.
15. Маркетинг персонала.
16. HR - имидж работодателя.
17. Сущность и содержание анализа кадрового потенциала.
18. Методика анализа использования кадрового потенциала предприятия.
19. Внешние и внутренние источники набора персонала: их достоинства, ограничения и риски.
20. Методы подбора и отбора персонала.
21. Современные технологии в предварительном отборе кандидатов.
22. Правила составления резюме.
23. Виды собеседования при приеме на работу.
24. Карта компетенций менеджера по персоналу.
25. Основные мероприятия по профессиональной, социальной и психологической адаптации персонала.
26. Аттестация персонала в организации. Процедура проведения.
27. Метод 360-градусной оценки.
28. Оценочное собеседование руководителя с подчиненными по текущей деятельности.
29. Подготовка кадрового резерва: ротация и делегирование полномочий.
30. Планирование деловой карьеры. Виды внутриорганизационной карьеры.
31. Корпоративное обучение персонала. Методы обучения персонала.

32. Обучающиеся и самообучающиеся организации.
33. Корпоративный университет.
34. Понятие мотивации: внутренняя и внешняя. Мотивы, потребности, стимулы.
35. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
36. Современные подходы к формированию мотивационной системы организации.
37. Роль заработной платы в мотивации персонала.
38. Внешнее и внутренне равенство в заработной плате.
39. Компенсационная политика организации.

Средство оценивания: доклад

Шкала оценивания:

Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если:

- автор представил демонстрационный материал и уверенно в нем ориентировался;
- автор отвечает на уточняющие вопросы аудитории;
- показано владение понятиями и категориями философии права;
- выводы полностью отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если:

- демонстрационный материал использовался в докладе, но есть неточности;
- докладчик смог ответить на 2-3 уточняющих вопроса;
- докладчик уверенно использовал философско-правовые понятия и категории;
- выводы докладчика не полностью отражают поставленные цели.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если:

- доклад зачитывается (докладчик затрудняется воспроизвести информацию самостоятельно);
- представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен с ошибками по содержанию темы доклада;
- докладчик не может ответить на 1 и более уточняющих вопроса аудитории;
- выводы представлены, но не отражают поставленные цели и содержание работы.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если:

Не соответствует критериям оценки удовлетворительно.

Распределение трудоемкости СРС при изучении дисциплины

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	18
Проработка конспекта лекций	17
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	17
Проработка учебной литературы	18
Написание докладов	17

3. Оценочные средства и методические рекомендации по проведению промежуточной аттестации

При проведении экзамена по дисциплине «Управление персоналом» может использоваться устная или письменная форма проведения.

Примерная структура экзамена по дисциплине «Управление персоналом»:

1. устный ответ на вопросы

Студенту на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера.

2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 25 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

3. выполнение практических заданий

Практические задания выполняются в течение 30 минут. Бланки с задачами готовит и выдает преподаватель.

Устный ответ студента на экзамене должен отвечать следующим требованиям:

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологических аспектах, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики, а также из личного опыта работы;
- осведомленность в важнейших современных проблемах управления персоналом, знание классической и современной литературы.

Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:

- Владение профессиональной терминологией;
- Последовательное и аргументированное изложение решения.

Критерии оценивания ответов

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Владеет методами проведения переговоров, совещаний, собеседований, деловых переписок, организации публичных выступлений; навыками деловых коммуникаций в области управления персоналом. Демонстрирует навыки проведения аудита человеческих ресурсов. Обладает способами организации групповой работы и методами выявления групповой динамики с целью формирования команды; способностью осуществления диагностики организационной культуры. Владеет методами разработки и обоснования программ и мероприятий по улучшению мотивации сотрудников. Обладает способами разрешения конфликтных ситуаций на основе современных технологий управления персоналом.	Отлично
Продвинутый	Организовывает и проводит публичные выступления в области управления персоналом. Организовывает переговорный процесс, в том числе с использованием	Хорошо

	<p>современных средств коммуникации, в ходе проведения совещаний, собеседований. Осуществляет деловые переписки и электронные коммуникации в сфере логистики и управления цепями поставок. Проводит аудит человеческих ресурсов для организации групповой работы и выявления групповой динамики с целью формирования команды. Осуществляет диагностику организационной культуры. Выявляет проблемы мотивации персонала и оценивает их влияние на деятельность организации. Применяет современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, для разрешения конфликтных ситуаций. Проектирует межличностные, групповые и организационные коммуникации в сфере управления персоналом.</p>	
Базовый	<p>Имеет представление о требованиях к организации публичных выступлений в области управления персоналом. Знает последовательность и этапы проведения совещаний, виды собеседований. Знает основы осуществления и способы проведения деловых переписок в сфере логистики и управления цепями поставок. Демонстрирует знания об аудите человеческих ресурсов и способах проведения диагностики организационной культуры. Знает способы организации групповой работы, процессы групповой динамики и принципы формирования команды. Имеет представление о теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач при управлении персоналом; теории конфликта и способах разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций в сфере управления персоналом.</p>	Удовлетворительно
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно.	Неудовлетворительно

Рекомендации по проведению экзамена

1. Студенты должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. По результатам экзамена преподаватель обязан разъяснить студенту правила выставления экзаменационной оценки.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенции.

4. Тестирование по дисциплине проводится либо в компьютерном классе, либо в аудитории на бланке с тестовыми заданиями.

Перечень вопросов к экзамену

1. Философия управления персоналом.
2. Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
3. Эволюция кадрового менеджмента.
4. Подходы к управлению персоналом.
5. Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении.
6. Роль и значение управления персоналом в современном мире.
7. Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.
8. Интеллектуальный капитал организации и его виды.
9. Кадровая политика, ее виды.
10. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления человеческими ресурсами.
11. Взаимосвязь жизненного цикла организации и стратегии управления человеческими ресурсами.
12. Функции службы управления персоналом.
13. Роль линейных менеджеров и специалистов управления персоналом в управлении человеческими ресурсами организации.
14. Место и роль службы управления персоналом в общей структуре управления организацией.
15. Система управления персоналом.
16. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
17. Сущность кадрового планирования. Кадровый контролинг.
18. Аудит человеческих ресурсов.
19. Прогнозирование и определение потребности в персонале.
20. Маркетинг персонала: факторы, уровни, виды.
21. Система мероприятий по улучшению имиджа организации работодателя.
22. Внешние и внутренние источники привлечения персонала.
23. Процесс подбора персонала.
24. Процесс отбора персонала в организацию.
25. Собеседование как один из методов отбора персонала.
26. Профессиональная, социальная и психологическая адаптация персонала.
27. Процесс высвобождения персонала. Аутплейсмент.
28. Понятие и методы деловой оценки персонала.
29. Современные методы деловой оценки персонала.
30. Профессиональное развитие персонала. Корпоративное обучение.
31. Обучающие и самообучающиеся организации.
32. Формирование и подготовка резерва кадров.
33. Планирование деловой карьеры.
34. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
35. Материальное и нематериальное стимулирование.
36. Содержательные теории мотивации.
37. Процессуальные теории мотивации.
38. Компенсационная политика организации.
39. Роль менеджеров по персоналу в урегулировании конфликтов в организации.
40. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Тест по дисциплине «Управление персоналом»

0 вариант

1. Виднейшими представителями школы научного менеджмента являются:

- Ф. У. Тейлор
- К. Маркс
- Ли Якокка
- Г.Форд

2. Виднейшими представителями школы административного менеджмента являются:

- А. Файоль
- Г. Эмерсон
- Г. Вильсон
- К. Левин

3. Виднейшими представителями школы человеческих отношений являются:

- Э. Мэйо
- П. Г. Анохин
- И. Фишер
- К. Левин

4. Авторами теории человеческих ресурсов организации являются:

- А. Маслоу,
- Д. Макгрегори
- Ф. Герцберг,
- В. М. Бехтерев
- К. Левин

5. Американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников:

- 1905 году
- 1900 году
- 1907 году
- 1912 году

6. Датой образования первого отдела кадров считается:

- 1910 год
- 1909 год
- 1907 год
- 1912 году

7. В 1930-е гг. работа отдела кадров была сориентирована:

- применение коллективных форм труда
- на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом
- стратегию управления человеческими ресурсами
- подбор, отбор и оценку персонала

8. В 1950-60-е гг. работа отдела кадров была сориентирована:

- применение коллективных форм труда, правовое обеспечение системы управления персоналом
- демократизацию процессов управления персоналом

- общий контроль за деятельностью в области управления персоналом
- стратегию управления персоналом

9.В 1970-80-е гг.начинают заниматься:

- стратегическими аспектами управления персоналом
- бюрократизацией системы управления персоналом
- правовым обеспечением системы управления персоналом
- разработкой внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов, стандартов предприятия

10.Сущность философии управления человеческими ресурсами заключается в том, что:

- работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации
- работники хотят только получать заработную плату и их больше ничего не интересует
- нас не интересуют потребности персонала, мы всегда найдем новых работников

11.Английская философия управления персоналом основывается на:

- традициях конкуренции и поощрения индивидуализма
- коллективизме, всеобщем согласии, вежливости и патернализме
- традиционных ценностях, уважение к личности работника, доброжелательности, мотивации работников, гарантии достойного заработка
- пожизненном найме

12.Американская философия управления персоналом основывается на:

- традиционных ценностях, уважении к личности работника
- конкуренции и поощрении индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимости личного дохода от прибыли
- пожизненном найме
- коллективизме, всеобщем согласии, вежливости и патернализме

13.Японская философия управления персоналом основывается на:

- конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании
- преданности идеалам фирмы, пожизненном найме сотрудников в крупных компаниях, постоянной ротации персонала, патернализме
- традиционных ценностях и традиционных теориях управления персоналом
- отсутствии четко сформированной философии, достаточно жестком и не всегда гуманном отношении к персоналу

14.Российская философия управления персоналом основывается на:

- традиционных ценностях и традиционных теориях управления персоналом
- преданности идеалам фирмы, пожизненном найме сотрудников
- конкуренции и поощрении индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании
- сохранении традиций четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышении уровня жизни работников и сохранении социальных благ и гарантий сотрудников с одной стороны, и, с другой стороны, отсутствии четко сформированной философии, достаточно жестком и не всегда гуманном отношении к персоналу

15. Концепция «управления кадрами» рассматривает работника как:

- трудовую функцию, живой придаток машины, винтик
- личность с потребностями, ценностями, ожиданиями
- стратегический ресурс организации
- человеческий капитал

16. Концепция «управления персоналом» рассматривает работника как:

- стратегический ресурс организации
- человеческий капитал
- личность с потребностями, ценностями, ожиданиями
- трудовую функцию, живой придаток машины, винтик

17. Концепция «управления человеческими ресурсами» рассматривает работника как:

- ключевой стратегический ресурс организации
- личность с потребностями, ценностями, ожиданиями
- трудовую функцию, живой придаток машины, винтик
- субъект трудовых отношений

18. Концепция «человеческого капитала» рассматривает работника как:

- самовозрастающую самодвижущуюся стоимость
- объект и субъект управления
- носителя определенных знаний
- персонал организации

Перечень практических заданий

1. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

2. В коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние на людей. Ваши действия?

3. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия?

4. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью. Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?

5. Представьте себе, что к Вам в подчинение приходит человек, работавший ранее на должности такой же, как у Вас. Чем может быть вызван такой переход и каковы будут Ваши действия?

6. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой сотрудник аналогичную сделку заключил, получив при этом вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и во второй ситуации.

7. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

8. У Вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу различных причин карьерного роста быть не может, а доход достаточно высокий, также есть комиссионные. Предложите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

9. В команде работает человек, который постоянно просит своих коллег о помощи и пояснениях. Что хорошего и что плохого в этой ситуации?

10. Опишите ситуации, в которых ярко выраженная установка сотрудника на командную работу и взаимодействие может оказаться вредной.

11. Вы набираете персонал в секретариат. Ваши действия? Каковы будут основные 3–4 требования к будущим сотрудникам?

12. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте работы об увольнении и отработывает две недели. В этот период у Вас появляется другой кандидат, который нравится Вам больше. Ваши действия?

13. Два кандидата в ходе конкурса показали одинаковый уровень развития профессиональных навыков, сопоставимый опыт и образование. По каким критериям Вы выберете того, кто станет членом Вашего коллектива?

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Дополнительная литература

1. Шапиро, С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум : учебно-методическое пособие / С.А. Шапиро. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 288 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3674-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272164> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

2. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Р.М. Прытков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург : ОГУ, 2015. - 196 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-7410-1194-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439237> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

3. Бобинкин, С.А. Психологические основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Бобинкин, Н.В. Филинова, Н.С. Акатова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет». Филиал в г. Клину. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 172 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9177-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=460208> (Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE»)

Современные профессиональные базы данных

1. Профессиональная база данных по менеджменту [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://sophist.hse.ru/data_access.shtml

2. Профессиональная база данных по менеджменту [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

Информационно-справочные системы

1. СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г.

Интернет-ресурсы

1. Кадровик. Ру – национальный союз кадровиков, объединивший в едином информационном поле людей со всей страны, профессионально занимающихся HR-менеджментом.

2. Сайт HRTIME.RU – российская интернет-биржа в HR-сфере.

3. HR-MAXIMUM – портал, содержащий полезную информацию по вопросам управления персоналом.

4. Pro-personal – портал профессионального сообщества кадровиков.

5. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU/. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru>

7. Информационно-образовательный портал АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт». – Режим доступа: <https://www.portal.mosi.ru>

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по дисциплине составляют:

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Prosessional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

– дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

– подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю, составить план-конспект своего выступления, продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью.

– своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:
 - уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
 - подбор рекомендованной литературы;
 - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения

рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения выступления.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

Обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы;

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Методика организации самостоятельной работы студентов зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы студентов, индивидуальных особенностей студентов и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает студентам варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения студентами графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;

- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
 - участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
 - участие в тестировании и др.
- Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:
- повторение лекционного материала;
 - подготовки к семинарам (практическим занятиям);
 - изучения учебной и научной литературы;
 - изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
 - решения задач, выданных на практических занятиях;
 - подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
 - подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
 - проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
 - написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
 - подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
 - подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
 - выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
 - выполнения выпускных квалификационных работ и др.
 - выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
 - проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
 - написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Пронумеровано, прошнуровано и скреплено
печатью 43 лист 2

Сорок (количество листов)

Республика Беларусь

Проректор по научной деятельности
деятельности АНО ВО «Международный
открытый социальный институт»

М.И. Бонина

Секретарь

Институт

ПОШТА-ОЛА ОБРАЗОВАНИЕ АР

М.И.