Подвальный Евгений Семенович

Подписано цифровой подписью: Подвальный Евгений Семенович
Дата: 2025.07.11 10:13:32 +03'00'

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

Воронежский филиал РАНХиГС

Факультет управления, экономики и права

Кафедра естественно-научных и социальных дисциплин

Утверждена
решением кафедры
естественно-научных и
социальных дисциплин
Протокол от «3» декабря 2024 г. № 4

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Организационный менеджмент

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,

реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.05.01 «Технологии кадрового менеджмента»

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Формы обучения – очная, очно-заочная

Год набора – 2025

Воронеж, 2024 г.

Авторы–составители:

профессор кафедры естественно-научных и социальных дисциплин, доктор технических наук, профессор Лещенко Е.М.

доцент кафедры естественно-научных и социальных дисциплин, кандидат юридических наук, доцент, Потанина И.В.

Заведующий кафедрой:

естественно-научных и социальных дисциплин, доктор технических наук,
профессор Подвальный Е.С.

Рабочая программа по дисциплине «Технологии кадрового менеджмента» одобрена на заседании кафедры естественно-научных и социальных дисциплин. Протокол от 3 декабря 2024 г. № 4.

СОДЕРЖАНИЕ

1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4
2.Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы…… 5
3.Содержание и структура дисциплины……... 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся…… 8
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....19
6. Методические материалы для освоения дисциплины… 22
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"…… 24
7.1 Основная литература..... 24
7.2 Дополнительная литература..... 24
7.3 Интернет-ресурсы 25
7.4 Иные источники.....25
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…..... 25

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Технологии кадрового менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен применять в профессиональной деятельности технологии управления персоналом, методы разрешения конфликтов для обеспечения деятельности организации	ПКс-2.1.1	Способность координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

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

ОТФ /ТФ/трудовые и профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «АУДИТОР» Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 октября 2015 г. N 728н ОТФ – Выполнение аудиторского задания и оказание прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью ТФ - Организация работы и надзор за участниками аудиторской группы Трудовые действия: - Анализ рисков в части, относящейся к своей работе и работе участников аудиторской группы -Поручение, разъяснение и координация работы участников аудиторской группы Решение	ПКс-2.1.1	на уровне знаний: - предмет, функции управления персоналом, содержание методологических подходов к изучению области и методы и инструменты кадрового менеджмента; - эволюцию: сущность и содержание основных этапов развития области управления персоналом; - тенденции развития области управления персоналом и ключевые проблемы, с которыми сталкиваются организации.
		на уровне умений: - выражать и обосновывать свою позицию при решении задач, связанных с управлением персоналом; - анализировать и оценивать данные по системе управления персоналом; - отслеживать и оценивать современные тренды и тенденции в управлении персоналом; - обеспечивать реализацию корректирующих мероприятий с целью повышения эффективности организационной деятельности.

организационных вопросов в отношении работы участников аудиторской группы -Оценка навыков и профессиональной компетенции каждого участника аудиторской группы -Взаимодействие с руководителем аудиторского задания по вопросам его выполнения и контроля		

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.05.01 «Технологии кадрового менеджмента» относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б.1. Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент».

Освоение дисциплины на очной форме обучения осуществляется в 8 семестре 4 курса. Общая трудоемкость дисциплины 2 ЗЕ, академических часов 72. Контактная работа составляет 36 академических часов, самостоятельная работа составляет 36 академических часов.

Освоение дисциплины по очно-заочной форме обучения осуществляется в 8 семестре 4 курса. Общая трудоемкость дисциплины 2 ЗЕ, академических часов 72. Контактная работа составляет 18 академических часов, самостоятельная работа составляет 54 академических часа.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения дисциплин базового блока, а также компетентностно связанных дисциплин вариативной части, в частности «Управление человеческими ресурсами».

Данная дисциплина может быть реализована с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:

Таблица 2.1

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		**Объем дисциплины, (акад.час.)**								
		Всего (акад.час./ астр.час.)	**Семестр**							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		**36**								**36**
лекционного типа (Л)		16								16
практического (семинарского) типа (ПЗ)		20								20
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		36								36
Промежуточная аттестация	**форма**	**зачет**								**зачет**
	час									
Общая трудоемкость (акад. Час. / з.е.)		**72/2**								**72/2**

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, (акад.час.)									
		Всего (акад.час./ астр.час.)	Семестр								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Очно-заочная форма обучения											
Контактная работа обучающихся спреподавателем, в том числе:		**18**								18	
лекционного типа (Л)		8								8	
практического (семинарского) типа (ПЗ)		10								10	
Самостоятельная работа обучающихся(СР)		**54**								54	
Промежуточная аттестация	**форма**	**зачет**								**зачет**	
	час										
Общая трудоемкость (акад. Час. / з.е.)		**72/2**								**72/2**	

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Таблица 3.1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, (акад.час)						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего (акад.час.)	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л /ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
1	Управление персоналом в системе современного менеджмента.	12	2/0		4/0		6	О
2	Кадровая политика и стратегия управления персоналом	14	4/0		4/0		6	ПР, КЗ
3	Эволюция кадрового менеджмента.	10	2/0		2/0		6	ПР, Т
4	Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала	14	4/0		4/0		6	О, ДИ
5	Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала	10	2/0		2/0		6	ПР, ТР
6	Тенденции развития современного кадрового менеджмента	12	2/0		4/0		6	О, Т
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		**72/2**	**16**		**20**		**36**	

Примечание:

**– формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейсовые задания(КЗ), деловая игра (ДИ), тренинг (ТР), презентация (ПР).*

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, (акад.час)					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего (акад.час.)	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л /ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР	
Очно-заочная форма обучения							
1	Управление персоналом в системе современного менеджмента.	14	2/0		2/0		10	О
2	Кадровая политика и стратегия управления персоналом	14	2/0		2/0		10	ПР, КЗ
3	Эволюция кадрового менеджмента.	10	-		2/0		8	ПР, Т
4	Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала	14	2/0		2/0		10	О, ДИ
5	Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала	10	2/0		-		8	ПР, ТР
6	Тенденции развития современного кадрового менеджмента	10	-		2/0		8	О, Т
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		**72/2**	**8**		**10**		**54**	

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента

Цели, задачи, программа и ключевые вопросы дисциплины «Кадровый менеджмент». Парадигма управления персоналом в XXI веке. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами. Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

Тема 2 Кадровая политика и стратегия управления персоналом

Концепция кадровой политики организации. Кадровая политика и стратегия управления организацией. Стратегическое управление персоналом. Решение кадровых задач. Формирование системы управления персоналом. Анализ и нормирование труда персонала кадровой службы.

Тема 3 Эволюция кадрового менеджмента

Особенности традиционных методов управления персоналом. Два подхода в управлении человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки.

Тема 4 Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала

Основные модели кадрового менеджмента. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу. Принципы управления персоналом. Организационные вопросы управления персоналом в

системе менеджмента. Концепция управления персоналом в организации.

Тема 5 Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала

Понятие, структура и функции кадровых технологий. Содержание и основные функции кадровых технологий. Применение кадровых технологий.
Профессиональная ориентация в управлении персоналом государственной и муниципальной службы. Информационное обеспечение кадровых технологий. Современные технологии найма сотрудников. Виды и формы корпоративного обучения.

Тема 6 Тенденции развития современного кадрового менеджмента

Проблема профессионального развития персонала. Компетентностный подход. Основные положения педагогики менеджмента. Обучение, воспитание, развитие и психологическая подготовка персонала к профессиональной деятельности. Социально-психологические основы современного обучения персонала.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины «Технологии кадрового менеджмента» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и / или раздел	*Методы текущего контроля успеваемости*
Тема 1. Управление персоналом в системе современного менеджмента.	*опрос*
Тема 2. Кадровая политика и стратегия управления персоналом	*презентации, кейсовые задания*
Тема 3. Эволюция кадрового менеджмента.	*презентации, тестирование*
Тема 4. Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала	*презентации, тренинг*
Тема 5. Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала	*презентация, деловая игра*
Тема 6. Тенденции развития современного кадрового менеджмента	*опрос, тест*

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента (4 часа)

Форма текущего контроля опрос.

Вопросы для опроса:

1. Эффективное управление организацией и кадровый менеджмент.
2. Основные подходы к управлению людьми в организации. Специфика человеческих ресурсов.
3. Функции, субъекты и методы управления персоналом.

Тема 2 Кадровая политика и стратегия управления персоналом (6 часов)

Форма текущего контроля – презентации, кейсовые задания

Темы презентаций:

1. Мотивация и стимулирование персонала.
2. Основные факторы и механизмы мотивации персонала.
3. Построение системы материального и морального стимулирования.

Кейс. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Попов начинал свой бизнес с установки окон, потом перешѐл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения

и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всѐ воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» – говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчѐтливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведѐнному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договора, да ещѐ и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своѐм бизнесе наѐмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

Кейс. Качества идеального менеджера

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов.

Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определѐнной социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своѐм серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и,

в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаѐт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаѐт благо
приятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинѐнных.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинѐнных, объединѐнных в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье.

Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию».

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;
- способность разобраться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ораторские способности и умение выражать мысли;
- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинѐнных;
- способность налаживать отношения фирмы с еѐ клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;
- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;
- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надѐжность;
- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность.

В США (Институт Гэллапа) выделяют пять основных требований:

- знание дела;
- здравый смысл;
- уверенность в собственных силах;
- высокий общий уровень развития;
- способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определѐнных обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для работы с кейсом

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?
3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождѐнные качества?)

Тема 3 Эволюция кадрового менеджмента.

Форма текущего контроля – презентации; тестирование.

Темы презентаций:

1. Преобразование управления персоналом в управлении человеческими ресурсами.
2. Основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

Тест

1. Для какой парадигмы характерно рассмотрение человека лишь через его трудовую функцию, измеряемую с помощью затрат рабочего времени.
а) экономической;
б) организационной;
в) гуманистической;
г) комплексной.
2. Благодаря принятию ряда законов о труде наблюдается увеличение числа профсоюзов и их влияния.
а) в конце XIX – начале XX века;
б) в 30-е годы XX века;
в) в 40-50-е годы XX века;
г) в 60-70-е годы XX века.
3. Сложный и многоплановый процесс, протекающий в технических, биологических и социальных системах, обеспечивающий сохранение их структуры и определенный режим деятельности, специфический вид деятельности, который определяет успех или неудачу в достижении тех или иных целей называется:
а) ресурсом;
б) доходом;
в) управлением;
г) капиталом.
4. Мера возможностей приобретения благ в результате использования ресурсов называется:
а) финансы;
б) доход;
в) управление;
г) капитал.
5. Функциональная сфера деятельности, основная задача которой состоит в обеспечении предприятия в нужное время кадрами требуемого качества и необходимого количества, их правильной расстановкой и стимулированием, называется:
а) управление капиталом;

б) управление персоналом;
в) управление затратами;
г) управление качеством.
6. Трудоспособное население, которое является материальной основой человеческого потенциала, характеризующего степень развития духовных и физических способностей человека – это:
а) природные ресурсы;
б) интеллектуальные ресурсы;
в) человеческие ресурсы;
г) финансовые ресурсы.
7. Разработка стратегии управления персоналом и организация деятельности службы управления персоналом входят в подсистему:
а) подбора, оформления и учета кадров;
б) обучения и развития кадров;
в) планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;
г) стимулирования и мотивации труда персонала.
8. Охрана окружающей среды входит в число задач подсистемы:
а) условий труда;
б) трудовых отношений;
в) юридических услуг;
г) формирования и поддержания структуры организационной культуры.
9. Цель деятельности организации, ориентированная в будущее называется:
а) миссия;
б) функция;
в) технология;
г) культура.
10. к каким целям организации относится обеспечение желаемого научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда.
а) к экономическим;
б) к производственно-коммерческим;
в) к социальным;
г) к научно-техническим.

Тема 4 Кадровые технологии, обеспечивающие требуемые характеристики персонала (8 часов)
Форма текущего контроля – опрос, деловая игра.

Вопросы для опроса:
1. Освоение современных технологий работы с человеческими ресурсами организации.
2. Основные виды и методы оценки персонала. Мотивирующая оценка персонала.
Адаптация персонала.

Деловая игра «Вступление в должность»

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинѐнных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошѐл по конкурсу, предстоит ещѐ заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и

сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела— 10 мин.

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по воду систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Деловая игра «Вступление в должность»

(эксперты)

Обоснование ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинѐнных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошѐл по конкурсу, предстоит ещѐ заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, ещѐ не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.

2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:

а) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;

б) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;

в) активность группы поддержки (команды претендента);

г) корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;

д) соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	**Оценка по критериям** в **баллах**					
	а	б	в	г	д	итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3.						
4.						
5.						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

Тема 5 Повышение конкурентоспособности организации через развитие персонала.

Форма текущего контроля – презентации, тренинг.

Тематика презентаций:

1. Виды и формы корпоративного обучения.
2. Определение потребности в обучении.
3. Технологии и механизмы регулирования профессионального развития кадров. Управление карьерой персонала.

Тренинг. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности Гостиничный комплекс "Космос"

После проведения оценки конкурентоспособности при помощи анкетирования и экспресс анализа были сделаны следующие выводы:

Слабыми сторонами предприятия являются:

·Уровень технологии;

·Уровень кадрового состава и трудовых мотиваций;

·Эффективность системы правления предприятием;

·Уровень дизайна и оснащенности номеров.

Для повышения конкурентоспособности необходимо провести ряд мероприятий по улучшению этих областей деятельности предприятия.

После проведения бенчмаркингового анализа и сравнения ОАО "Гостиничный комплекс "Космос" с основным конкурентом, был сделан вывод о там как можно использовать примеры превосходства конкурента для усовершенствования работы Г/К "Космос". Необходимо:

1. Повышение квалификации работников всех отделов гостиницы;

2. Разработка фирменного стиля гостинцы и повышение имиджа введение дополнительных услуг;

3. Использование Интернет технологий внутри гостиницы, усовершенствования оборудования.

Мероприятия по повышению квалификации работников

Вопросы производственного обучения и повышения квалификации уже работающих специалистов получают в последнее время все большее значение. Программы профессионального роста, внутрипроизводственные тренинги, организуемые менеджерами линейных подразделений, семинары для не квалифицированных специалистов, программы профессиональной ориентации и введения в специальность, кадровый консалтинг и ярмарка вакансий - вот не полный перечень мероприятий, проводимых для специалистов различных уровней с целью улучшения их профессиональной подготовки. Тренировка навыков всегда рассматривалась как необходимое условие работы в гостинице, особенно для должностей связанных с оказанием услуг. В современных условиях отработка необходимых производственных навыков выходит на одно из первых мест.

Вопросы профессионального обучения входят в сферу компетенции кадровых служб гостиницы, именно здесь концентрируется вся информация и все разработки в области профессиональных стандартов и должностных инструкций, которые затем используются в практической работе различных отделов.

Мероприятия по практической реализации профессиональной подготовки новых сотрудников и повышению квалификации уже работающего персонала:

1. Постоянный мониторинг кадровых проблем;

2. Оценка эффективности обучающих программ, возможно разработка новых собственных обучающих программ. Внедрение новых не традиционных методов обучения: интерактивные программы, обучение с использованием видео записей, психологические тренинги, обучение поведению в стрессовых ситуациях;

3. Проверка соответствия персонала обязанностям, отраженным в должностных инструкциях. Проведение анкетирования на профпригодность для возможного дальнейшего обучения или увольнения;

4. Совершенствование должностных инструкций на предмет адекватного отражения производственного процесса;

5. Обучение всего персонала работе на ПК и использование интернет технологий для снижения трудоемкости процесса.

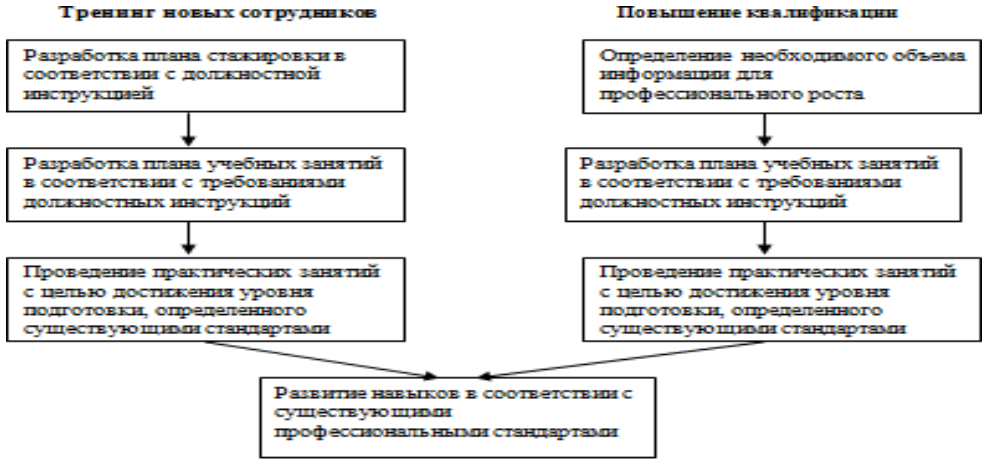


Рис. 2.7. Схема проведения тренингов для персонала

Затрата на производственное обучение и программы повышения квалификации персонала могут с полным основанием рассматриваться как инвестиции в будущее гостиницы.

Все эти мероприятия это вполне соответствуют современным направлениям профессионального коучинга. Но почему настолько важно развитие персонала абсолютно для всех предприятий?

Здесь позволю себе обобщить и углубить само определение "персонал предприятия". Это - не только коллектив специалистов, имеющих соответственную квалификацию и решающих определенные рабочие задачи. Персонал предприятия - это его человеческий капитал.

Здесь стоит отметить, что этот капитал складывается из отдельных личных капиталов. Его некоторые ученые определяют его как "некоторый запас знаний, навыков и других личностных способностей, которыми располагает отдельно взятый человек". В то же время другие полагают, что человеческий капитал представляет собой "способность человека приносить доход в той или иной форме". Оба определения правильны, если их объединить. Они раскрывают значение человеческого капитала одновременно и как личностного потенциала, и как бизнес-инструмента.

Поэтому конкурентоспособность человеческого капитала предприятия напрямую зависит от качества отдельных человеческих капиталов его сотрудников. К факторам конкурентоспособности индивидуального человеческого капитала можно отнести:

- общий и профессиональный уровень подготовки работника,
- профессиональный опыт,
- трудовую активность,
- адаптивные возможности,
- личностные качества и т.д.

Так что факторы конкурентоспособности человеческого капитала предприятия не могут быть иными, чем факторы индивидуальных капиталов, вошедших в эту совокупность.

Но неимоверно значительным особым фактором конкурентоспособности человеческого капитала предприятия является синергетический эффект от кооперированного труда персонала.

В свете этого можно сделать вывод, что критерием конкуренто-способности человеческого капитала предприятия является его способность продуцировать конкурентоспособные продукты (товары, услуги), которые дают предприятию возможность сохранять и расширять долю рынка в условиях постоянной конкуренции.

Поэтому не в последнюю очередь стоит обратить внимание на эффективность использования наличествующего человеческого капитала. И для этого имеет смысл привнести в работу коллектива

некоторую долю соревновательности, подкрепленной материальными стимулами. Такой подход сразу выявит наиболее способных и перспективных работников, ведь отдача от их трудовой деятельности сразу возрастет. Это не только принесет материальный результат, но и даст основание для формирования на предприятии кадрового резерва. А кадровый резерв позволить не только продвигать лучших работников по карьерной лестнице, наиболее эффективно используя их способности, но и позволит кадровой службе предприятия не тратить время на поиски кандидатуры на освободившуюся вакансию, а занять ее уже испытанным человеком непосредственно из собственного коллектива.

Поэтому программа производственного обучения призвана дать двойной результат: во-первых, повысить уровень профессионализма персонала гостиницы, а во-вторых усилить отдачу от наличествующего человеческого капитала, эффективизировав его использование.

В контексте вышесказанного необходимо отметить предположительную необходимость ротации кадров в пределах предприятия. Причем для гостиничного хозяйства наиболее интересна не вертикальная ротация как довольно рискованный эксперимент, вместо которого лучше применять практику карьерного роста, а горизонтальная (то есть, перемещение работника в пределах своего уровня подчиненности) и ограниченная рамками подразделения (например, помощник повара с трудом адаптируется к работе водителя, но выполнять обязанности уборщика или оператора в прачечной будет вполне успешно).

Вместе с тем, к вопросу ротации кадров следует подходить очень взвешенно и учитывая все нюансы применительно к каждому конкретному сотруднику.

Что же может дать эффективная ротация кадров? Это:

- препятствие профессиональному "выгоранию", когда человек с трудом "тянет" поднадоевшую и монотонную работу;
- известно, что нет лучшего отдыха, чем смена деятельности, и поэтому на смежной работе от человека можно ожидать большей продуктивности и положительного настроя на результат;
- даст возможность полнее раскрыть личный потенциал каждого работника для дальнейшего его служебного продвижения;
- укрепит дух сотрудничества, то есть позволить смежникам больше контактировать и помогать друг другу, что окажет ощутимое положительное влияние на психологическую атмосферу в коллективе;
- продуцирует взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- как результат благоприятного психологического климата в среде сотрудников у работника будет иметь место большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;
- повысит квалификационный уровень работников за счет овладения навыками смежной должности (должностей).

Тема 6 Тенденции развития современного кадрового менеджмента

Формы текущего контроля*:* опрос, тест.

Вопросы для опроса:

1. Активные методы обучения сотрудников и их краткая характеристика.
2. Технология формирования команд.
3. Решение кадровых задач: создание системы эффективного корпоративного обучения.
4. Технология управления развитием персонала.

ТЕСТ

1. Утверждение о том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека, соответствует закону:

а) неопределенности отклика;

б) неадекватности отображения человека;

в) неадекватности самооценки;
г) расщепления смысла управленческой информации.
2. Если при высоком уровне стимулов к определенной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких – либо способностей для успешного осуществления именно данной деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать, то речь идет о законе:
а) самосохранения;
б) компенсации;
в) неопределенности отклика;
г) неадекватности самооценки.
3. Выбор определенного курса действий из возможных вариантов называется:
а) управленческим решением;
б) управленческим взаимодействием;
в) управленческим постановлением;
г) управленческим влиянием.
4. Если руководитель привлекает к сбору и обработке информации, интерпретации фактов, разработке вариантов решения других людей, но решение принимается руководителем самостоятельно, то такое решение называется:
а) индивидуальным;
б) групповым;
в) консультационным;
г) комбинированным.
5. Укажите на ошибку, не характерную для этапа постановки проблемы;
а) использование имеющейся информации вместо труднодоступной;
б) предпочтение одного упрощенного объяснения несколькими частичными;
в) принятие решения на основе первоначальной информации;
г) все указанные ошибки характерны для данного этапа.
6. Какая ошибка не характерна для стадии выбора оптимального варианта решения.
а) Оттягивать решение до тех пор, пока для подготовки уже не останется времени;
б) закрывать глаза на возможные последствия решения;
в) отказываться от советов других лиц;
г) все указанные ошибки характерны для данного этапа.
7. Способ получения косвенной власти за счет взаимодействия с влиятельными лицами, называется:
а) влияние;
б) компетенция;
в) авторитет;
г) информация.
8. Что входит в группу эмоционального управленческого влияния.
а) подражание;
б) внушение;
в) просьба;
г) подкуп.
9. По степени регулярности контроль может быть:
а) эпизодический или систематический;
б) детальный или общий;
в) тотальный и скрытый;
г) упреждающий и констатирующий.
10. Если среднее исполнение на фоне очень плохого выглядит и оценивается как блестящее, то имеет место:
а) эффект контраста;
б) влияние эмоционального состояния;
в) эффект центральной тенденции;
г) гало-эффект.

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации

5.1. Форма промежуточной аттестации – зачет

Зачет проводится с применением следующих методов: устный опрос.
Зачет может проводится с использованием дистанционных образовательных технологий в виде тестирования.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен применять в профессиональной деятельности технологии управления персоналом, методы разрешения конфликтов для обеспечения деятельности организации	ПКс-2.1.1	Способность координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

Компонент компетенции	**Промежуточный/ключевой индикатор оценивания**	**Критерий оценивания**
ПКс-2.1.1 Способность координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.	Изучены предмет, функции управления персоналом, содержаниеметодологических подходов, методов и инструментов управления персоналом.	Умение анализировать и оцениватьданные по системе управления персоналом; методологически грамотноработать с теоретической базой при принятии управленческих решений.

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для проведения зачета по дисциплине «Технологии кадрового менеджмента»

1. Продемонстрируйте знание и понимание основных подходов к управлению людьми в организации.
2. Продемонстрируйте знание и понимание особенности развития управления человеческими ресурсами в России.
3. Опишите формирование системы управления персоналом.
4. Продемонстрируйте знание и понимание основных отличий управления человеческими ресурсами от управления персоналом.
5. Продемонстрируйте знание и понимание, основные виды и методы оценки персонала.
6. Продемонстрируйте знание и понимание кадрового ресурса и кадрового потенциала организации.
7. Продемонстрируйте знание и понимание технологии формирования команд.
8. Продемонстрируйте знание и понимание управление рисками в работе с персоналом.
9. Продемонстрируйте знание и понимание планирования карьеры работника в системе

стимулирования и развития персонала.
10. Человеческие ресурсы организации как источник ее развития и конкурентоспособности. Обоснуйте данное выражение.
11. Какую роль сыграла профессионализация управления персоналом в становлении кадрового менеджмента.
12. В чем заключается новая миссия менеджера по персоналу в XXI в.
13. Покажите взаимосвязь императивов совместно-творческой деятельности.
14. Охарактеризуйте основные парадигмы кадрового менеджмента в XX в.
15. Каковы организационно-культурные предпосылки применения современных технологий кадрового менеджмента.
16. Проанализируйте совместимость культурных архетипов в жизни и деятельности современных корпораций.
17. Объясните суть основных принципов кадровой политики современной корпорации.
18. Сравните основные модели кадрового менеджмента.
19. Объясните отличие технологии управления человеческими ресурсами от традиционных технологий управления персоналом.
20. Поясните термин «модель компетентности». На каких принципах строятся модели компетенции.
21. Охарактеризуйте технологию и структуру современного кадрового менеджмента.
22. Как взаимосвязаны основные профессиональные роли менеджера по персоналу.
23. В чем заключаются специфические особенности профессиональной этики менеджера по персоналу.
24. Охарактеризуйте различные модели морального лидерства.
25. Какими моральными качествами должен обладать современный руководитель.
26. Раскройте механизм функционирования морального авторитета. Поведения членов управленческой команды.
27. Сформулируйте основные задачи управленческой деятельности.
28. Чем вызвана необходимость управления персоналом.
29. Объясните, в чем заключается основная задача руководителя, администратора, организатора, управленца.
30. В чем особенность эволюционного подхода при рассмотрении развивающейся организации.
31. Объясните понятие «деятельность по управлению персоналом».
32. Что такое концепция управления персоналом и как она связана с концепцией управления в целом.
33. Назовите известные вам концепции управления персоналом.
34. Перечислите основные задачи по управлению персоналом, характерные для концепций: использования трудовых ресурсов; управления персоналом; управления человеческими ресурсами; управления человеком.
35. Сравните понятия «организационная культура» и «корпоративная культура».
36. Охарактеризуйте известные вам типы организационных культур.

Тестовые задания по дисциплине «Технология кадрового менеджмента»

1. Основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений и общественных организаций носит название:

а) трудовые ресурсы;
б) трудовые резервы;
в) трудовые запасы;
г) трудовые источники.

2. Что такое сущность проектирования рабочего места (процесса)?

а) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием трудовых кадров;
б) исследование рабочего места через деятельность, которая на нем совершается;
в) выбор рационального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника, чтобы он достигал наилучших результатов и сам получал при этом чувство удовлетворения;
г) процесс формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

3. Основной состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений и общественных организаций носит название:

а) трудовые ресурсы;
б) трудовые резервы;
в) трудовые запасы;
г) трудовые источники.

4. Что такое сущность проектирования рабочего места (процесса)?
а) интегральный показатель, включающий все расходы, связанные с функционированием трудовых кадров;
б) исследование рабочего места через деятельность, которая на нем совершается;
в) выбор рационального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника, чтобы он достигал наилучших результатов и сам получал при этом чувство удовлетворения;
г) процесс формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

5. Целенаправленный и непосредственный процесс передачи и приема знаний, умений и навыков называется:
а) обучением;
б) развитием;
в) воспитанием;
г) наставничеством.

6. Необходимость в целевом обучении работников на всех уровнях организации (от рабочих до руководителей) может быть обусловлена:
а) потребностью в улучшении выполнения работы персоналом на тех рабочих местах, которые они занимают в настоящий момент;
б) потребностью в подготовке работников к ротации;
в) потребностью в организационно-техническом переоснащении рабочего места;
г) всем вышеперечисленным.

7. Что из перечисленного не относится к основным видам обучения персонала?
а) подготовка кадров;
б) моббинг кадров;
в) повышение квалификации кадров;
г) переподготовка кадров.

8. Приспособление, привыкание работника к требованиям профессии и нормам, необходимым для выполнения трудовых операций, называется:
а) социализацией;
б) адаптацией;
в) мотивацией;
г) инкультурацией.

9. Какой вид карьерной стратегии предполагает продвижение вверх по иерархической лестнице, происходящее в форме периодических подъемов и спадов?
а) внутриорганизационная карьера;
б) непрерывно-прогрессивная карьера;
в) специализированная карьера;
г) прогрессивно-прерывистая карьера.

10. Какой вид карьерной стратегии характеризуется тем, что ее приверженцы готовы занять любую должность, а замещение должности часто происходит спонтанно?
а) десантная карьера;
б) типичная карьера;
в) скоростная карьера;
г) атипичная карьера.

11. Каким способом не пользуются при оценке персонала организации ?
а) оценкой индивидуального вклада;
б) оценкой потенциала работника;
в) оценкой кулинарных предпочтений работника;
г) оценкой с помощью аттестации кадров.

12. Как называется сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, в зависимости от сочетания качественных и количественных характеристик и исходя из принятой модели рабочего места?

а) рейтинг;
б) мониторинг;
в) брифинг;
г) кастинг.

13. Отождествление целей работника с целями организации называется:

а) ознакомлением;
б) приспособлением;
в) ассимиляцией;
г) идентификацией.

14. Можно считать, что новый сотрудник успешно адаптировался, если:

а) работа стала для него привычной и не вызывающей чувства напряжения, страха или неуверенности;
б) работник установил нормальные деловые контакты с сотрудниками;
в) у работника есть желание совершенствоваться, развиваться, расти профессионально;
г) все вышеперечисленное.

15. Как называется стиль управления в организации, когда ее руководитель по отношению к подчиненным выступает в роли коуча с целью повышения эффективности работы сотрудников:

а) управленческий коучинг;
б) индивидуальный коучинг;
в) групповой коучинг;
г) системный коучинг.

Ключ к тесту

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ответы	а	в	а	г	а	г	б	б	г	а	в	а	г	г	а

Шкала оценивания

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 08.02.2018 г. № 114-35 «Об утверждении порядка применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены приказом от 08.02.2018 г. № 114-39 «Об утверждении порядка проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС» и приказом от 08.02.2018 г. № 114-40 «Об утверждении порядка проведения промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры в Воронежском филиале РАНХиГС».

Методические указания по подготовке к докладу

Доклад студентов на семинарских занятиях представляет собой устное выступление с использованием конспекта, плана доклада, схем, рисунков, иллюстраций и т.д. При подготовке к докладу студент должен уяснить цели и задачи исследования, предварительно ознакомиться с рекомендуемой литературой и иными источниками. Необходимо сопоставить позиции отдельных авторов, провести по возможности их критический анализ, а при необходимости - сформировать аргументы для обоснования своей точки зрения.

Письменную часть работы рекомендуется проводить прежде всего не в целях полного

конспектирования всего материала, а для формирования плана выступления, с обозначением ключевых вопросов темы, схем, графиков и т.д. В выступлении оцениваются, в первую очередь, способности студентов к изложению изученного материала, свободное им владение.

Методические рекомендации к написанию тезисов

Тезисы раскрывают, что именно говорится по вопросам, обозначенными пунктами плана.

Простые тезисы – это краткие, сжатые формулировки без разъяснений. Они охватывают только основные положения, не включая аргументов и доказательств.

Развернутые тезисы – включают основные положения и детализируют, разъясняют их или доказывают справедливость основных положений.

Написание тезисов.

Составьте план статьи или книги, при этом перечислите те важные вопросы, на которые нужно дать краткие и четкие ответы. Из всех положений, утверждений, аргументов, доказательств, относящихся к данному вопросу, составляется одно суждение в категорической, то есть не терпящей возражений форме. Это и будет тезис.

Методические рекомендации по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта.

2.Выделите главное, составьте план.

3.Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора.

4.Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5.Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Методические рекомендации по подготовке презентации

Создание презентации

В настоящее время презентации, как правило, создают не для просмотра на компьютере, а для показа в аудитории, зале на большом экране через проектор. На экран падает свет от ламп, люди могут сидеть далеко от экрана – все это накладывает на оформление презентаций определенные требования и ограничения:

1. «Светлый фон – темный шрифт, темный фон – светлый шрифт». Хорошо сочетаются: белый фон и черный, синий, красный цвета шрифта; синий фон в сочетании с белым и желтым шрифтом. Предпочтительнее использовать светлый фон и темный шрифт (а не наоборот).

2. Недопустимо использовать, например, белый фон и желтый шрифт, зеленый фон и светло-зеленый шрифт, т.к. на экране текст будет не виден. Не сочетаются синий и красный цвета, т.е. на слайде синего цвета недопустимо использовать красные заголовки и текст. Не приветствуется черный фон в сочетании со светлым шрифтом.

3. Если презентация предназначена для показа в небольшой аудитории, то размер шрифта основного текста должен быть не меньше 18 пт, заголовки – 20 пт и больше. Если презентация предназначена для показа в большом зале – размер шрифта основного текста 28-32 пт, заголовки – 36 пт и более (для шрифта Arial). Если текст не помещается на одном слайде, разбейте его на фрагменты и разместите на нескольких слайдах.

4. Презентация не должна состоять из слайдов, целиком заполненных текстом. Допустимо использовать несколько слайдов со сплошным текстом (особенно в деловых презентациях), но не более 2-3 подряд.

5. Не перегружайте презентацию анимацией, не используйте слишком много разных эффектов. Если слайды однотипные, применяйте к похожим объектам одинаковые эффекты. Анимация не должна быть слишком медленной, иначе слушатели потеряют интерес к тому, что должно появиться на экране.

6. Новые анимированные объекты не должны появляться поверх уже имеющихся на слайде, например, заголовок не должен выезжать поверх картинки.

7. При оформлении слайдов учитывайте, что шрифты с засечками зрительно выглядят меньше (TimesNewRoman), чем шрифты без засечек (Arial).

8. Фотографии и картинки должны быть достаточно крупными и четкими (лучше с цифровой камеры).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

• Прежде всего, следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.

• Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

• Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам» или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.

• Если Вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

• Психологи также советуют думать только о текущем задании. Как правило, задания в тестах не связаны друг с другом непосредственно, поэтому необходимо концентрироваться на данном вопросе и находить решения, подходящие именно к нему. Кроме того, выполнение этой рекомендации даст еще один психологический эффект – позволит забыть о неудаче в ответе на предыдущий вопрос, если таковая имела место.

• Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.

• Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

• Процесс угадывания правильных ответов желательно свести к минимуму, так как это чревато тем, что студент забудет о главном: умении использовать имеющиеся накопленные в учебном процессе знания, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

При подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем, внимательное изучение исторических карт. Большую помощь оказывают опубликованные сборники тестов, Интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля. Именно такие навыки не только повышают эффективность подготовки, позволяют более успешно вести себя во время зачета, но и вообще способствуют развитию навыков мыслительной работы.

При подготовки к учебным занятиям студенты могут использовать литературу указанную в разделе 6.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: практикум: учебное пособие / Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. -239с.

2. Управление персоналом организации: учебник /под ред. А.Я. Кибанова.- 4-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2017.- 695с.

7.2. Дополнительная литература

1. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18178-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/534478.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 390 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17956-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535855.
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/538116.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.
2. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федекрации» (в ред. Приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).
3. Положение Воронежского филиала РАНХиГС «О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся», утвержданным приказом от 9 сентября 2016 года № 114-228/1.

7.3. Интернет-ресурсы

1. Система «Консультант» http://www.consultant.
2. Система «Гарант» http**:w**ww.garant.ru
3. http://www.pedlib.ru/
4. http://library.evro-bit.ru/
5. http://psylib.org.ua/
6. http://www.klex.ru/11m
7. http: //cyberleninka.

7.4. Иные источники

1. ЭБСIPRbooks (http://www.iprbookshop.ru)
2. ЭБС издательства «Лань» (https://e.lanbook.com/)
3. ЭБС ЮРАЙТ (https://www.biblio-online.ru/)

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

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В учебном процессе используются следующие программные продукты: MicrosoftWord, MS PowerPoint, Internet – Explorer; http//www.voppsy.ru; http//www.psychology.su; http//www.psyche.ru; http//psy.samara.ru; http//flofiston.ru/library;

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.