



Международная «Лига развития науки  
и образования» (Россия)  
Международная ассоциация развития науки,  
образования и культуры России (Италия)



Частное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Институт управления»

Факультет экономический  
Кафедра экономики

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**  
**ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ**  
**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ**  
**КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ)**  
**«БАКАЛАВР»**  
(очная и заочная формы обучения)

Архангельск  
Институт управления  
2019

ББК 65.240

Р 13

Рабочая программа составлена **Е. В. Васендиной** в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 № 7.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Одобрена кафедрой

экономики

Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.

Зав. кафедрой **С.Е. Жура**

Согласовано с кафедрой

истории государства и права и гуманитарных дисциплин

Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.

Зав. кафедрой **О. В. Чуракова**.

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании научно-методического совета института.

Протокол № 6 от 29 мая 2019 г.

Председатель научно-методического совета профессор А. Н. Ежов.

Р 13 **Рабочая** программа дисциплины «Управление персоналом» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль подготовки Управление малым бизнесом (квалификация (степень) «бакалавр») (очная и заочная формы обучения) / Е. В. Васендина. – Архангельск : Институт управления, 2019. – 62 с.

© Васендина Е. В., сост., 2019  
© ЧОУ ВО «Институт управления», 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель, задачи и место дисциплины / модуля в структуре ОП для бакалавра	
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП.....	4
3. Структура и содержание дисциплины / модуля по видам учебной и самостоятельной работы, соотношение тем и формируемых компетенций.....	5
3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся.....	5
3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций.....	6
4. Оценочные и методические материалы (фонд оценочных средств) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине / модулю.....	16
5. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины / модуля .....	16
6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине / модулю, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	18
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины / модуля .....	18
8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине / модулю .....	19
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	19
10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	19
11. Приложение.....	20

## 1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ / МОДУЛЯ В СТРУКТУРЕ ОП ДЛЯ БАКАЛАВРА

**Цель изучения дисциплины:** заключается в получении студентами базовых знаний в области управления персоналом организации, наработка практических навыков решения внутриорганизационных, межличностных, межгрупповых проблем в учебных ситуациях

**Задачи изучения дисциплины:**

- формирование представлений о теоретических основах и основных концепциях управления персоналом, его месте и роли в системе управления организацией;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков в области управления персоналом;
- приобретение основополагающих знаний в области политики занятости, регулирования социально-трудовых отношений в сфере управления персоналом;
- выработка умения анализировать поведение работников.

Дисциплина «Управление персоналом», входит в базовую часть учебного плана, утвержденного в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) – «бакалавр»).

Курс имеет междисциплинарный характер и нацелен на решение проблем по управлению персоналом на предприятиях различных организационно-правовых форм.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих *общепрофессиональных компетенций*:

- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих *профессиональных компетенций*:

- 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);
- 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).

В результате изучения дисциплины «Управление персоналом» студент должен:

**знать:**

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, коммуникации, лидерства и управления конфликтами;
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;

**уметь:**

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.

**владеть:**

- современным инструментарием управления персоналом;
- методами планирования карьеры.

**3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ / МОДУЛЯ ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, СООТНОШЕНИЕ ТЕМ И ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся**

Виды учебной работы		Объем дисциплины	
		Очное отделение	Заочное отделение
Общая трудоемкость дисциплины	В зачетных единицах	<b>6</b>	<b>6</b>
	В часах	<b>216</b>	<b>216</b>
<b>Контактная работа (в часах):</b>		<b>108</b>	<b>10</b>
Лекции (Л)		38	6
Практические занятия (ПЗ)		58	8
Контролируемая самостоятельная работа (КСР)		12	8
<b>Самостоятельная работа (в часах):</b>		<b>72</b>	<b>185</b>
Подготовка к экзамену		<b>36</b>	<b>9</b>
Формы промежуточного контроля по дисциплине		-	Контрольная работа
Форма итогового контроля по дисциплине		Экзамен	Экзамен

**3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций**

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
<b>Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом организации</b>	<p><b>Тема 1. Персонал предприятия как объект управления</b> Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом. Школа научного управления. Административная школа. Теория человеческих отношений. Бихевиоризм. Концепция человеческого капитала. Понятие категории «персонал». Классификация персонала как инструмент управления в организации.</p> <p><b>Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием</b> Организация (предприятие) как социальная система управления. Закономерности управления персоналом. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала. Инновации, монопроекты, мультипроекты, мегапроекты. Развитие челове-</p>	18	24	-	30	2	4	-	85	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	<p><i>Знать:</i> основные философские понятия и категории, закономерности развития природы, общества и мышление; закономерности и этапы исторического процесса, основные события мировой и отечественной экономической истории; основные теории лидерства и власти для решения управленческих задач; основные процессы и принципы групповой динамики; основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций.</p> <p><i>Уметь:</i> ориентироваться в мировом и историческом процессе, анализировать процессы и явления, проис-</p>

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>ских ресурсов организации.</p> <p><b>Тема 3. Принципы управления персоналом</b> Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом. Организационно-распорядительные методы. Социально-психологические методы. Нормативный метод планирования. Балансовый метод планирования. Методологические подходы в кадровом менеджменте.</p> <p><b>Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом</b> Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом. Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции. Организационная структура службы</p>										<p>ходящие в обществе; применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; эффективно организовывать групповую работу для решения профессиональных задач; анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками целостного подхода к анализу проблем общества; навыками выражения своих мыслей и мнения в межличностном и деловом общении; методами постановки и реализации управленческих задач; современными технологиями организации</p>

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>управления персоналом.</p> <p><b>Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом</b> Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом, социальное партнерство. Нормативно-методическое обеспечение предприятия и организации.</p> <p><b>Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации</b> Кадровый потенциал организации и методы его анализа. Трудовой коллектив, его признаки и функции. Формальные и неформальные группы, управление ими. Власть и лидерство. Теория «Х», теория «У». Нововведение и персонал. Социально-психологический климат в</p>										<p>групповой работы; методами обеспечения организационных коммуникаций в коллективе.</p>



Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>коллективе.</p> <p><b>Тема 7. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры</b></p> <p>Политика компании в области управления карьерой. Определение потребности организации в кадровом резерве. Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала. Карьерный план сотрудника. Удержание кадрового резерва. Кадровый резерв по различным категориям. Оценка эффективности работы с кадровым резервом. Управление талантами.</p>										
	<p><i>Вид практического занятия</i> – круглый стол, эссе, деловая игра, разноуровневые задачи и задания, творческие задания.</p> <p><i>Содержание занятия:</i> Персонал предприятия как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Принципы управления персоналом. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Анализ кадрового потенциала организации. Перемещение, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.</p> <p><i>Задания:</i>  см. ОС<sup>1</sup> №1 «Перечень дискуссионных тем для круглого стола», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»;  см. ОС №2 «Тематика эссе», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»;</p>										

<sup>1</sup> ОС – оценочное средство (см. Перечень оценочных средств по дисциплине)

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>см. ОС №3 «Примерный перечень тем (проблем) деловых игр», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»;</p> <p>см. ОС №4 «Комплект задач и заданий», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»;</p> <p>см. ОС №5 «Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации».</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i></p> <p>Основной: 1,2,3</p> <p>Дополнительный: 4,5,6,7,8</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <p>– проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;</p> <p>– подготовка к практическим занятиям - включает чтение профессиональной литературы, проработка дискуссионных тем, написание эссе, выполнение творческого задания.</p> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i></p> <p>Основной: 1,2,3</p> <p>Дополнительный: 4,5,6,7,8</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с Фондом оценочных средств):</i></p> <p>1. Круглый стол (ОС №1 «Перечень дискуссионных тем для круглого стола», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»).</p> <p>2. Эссе (ОС №2 «Тематика эссе», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»).</p> <p>3. Деловая игра («Примерный перечень тем (проблем) деловых игр», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»).</p> <p>4. Задачи и задания (ОС №4 «Комплект задач и заданий», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»).</p> <p>5. Творческие задания (ОС №5 «Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий», раздел «Концептуальные основы управления персоналом организации»)</p>										
<b>Раздел 2. Методологические основы управления персоналом</b>	<p><b>Тема 8. Подбор, проф-ориентация и деловая оценка персонала</b></p> <p>Общие понятия подбора персонала и его профессиональной ориентации. Индивидуальные различия и их использование при подборе и профессиональной ориентации персонала. Параметрическое описание личности. Принципы диаг-</p>	20	34	12	42	4	4	8	100	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	<i>Знать:</i> основные философские понятия и категории, закономерности развития природы, общества и мышление; закономерности и этапы исторического процесса, основные события мировой и отечественной экономической

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>ностики профессиональной пригодности персонала. Основные этапы подбора персонала и его профессиональной ориентации. Деловая оценка как технология управления персоналом. Аттестация как форма оценки персонала. Нормативная база проведения аттестации персонала организации.</p> <p><b>Тема 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала</b> Значение обучения персонала организации, его сущность и виды. Особенности профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем. Формы и методы обучения персонала.</p> <p><b>Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности</b></p>										<p>истории; основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; основные процессы и принципы групповой динамики; основные теории и способы управления конфликтами; основные теории проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций; роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении; основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.</p> <p><i>Уметь:</i> ориентироваться в мировом и историческом процессе, анализировать процессы и явления, происходящие в обществе; применять методы и средства познания для интеллектуального</p>

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>Понятие мотивации трудового поведения персонала и понятийный аппарат мотивации. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе. Эволюция теорий мотивации. Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения. Индивидуальные мотивы приобретения. Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение персонала организации. Мотивы безопасности в управлении персоналом. Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения.</p> <p><b>Тема 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала</b>  Понятие, виды адаптации персонала, индивидуально-психологические особенности адаптационного процесса. Стадии процесса адаптации. Профессиональная ориентация и ее роль в адаптационном процессе.</p>										<p>развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; эффективно организовывать групповую работу для решения профессиональных задач; оценивать конфликтную ситуацию с точки зрения их разрешения; анализировать коммуникационные межличностные, групповые процессы и разрабатывать предложения по их эффективности; разрабатывать программы обучения персонала и оценивать их эффективность; разрабатывать программы организационных изменений и оценивать их эффективность.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками целостного подхода к анализу проблем общества; навыками выражения своих мыслей</p>

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p><b>Тема 12. Конфликты в коллективе</b>  Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития. Объективные и субъективные причины конфликтов. Классификация конфликтов. Роль конфликта в организации. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения.</p> <p><b>Тема 13. Оценка эффективности управления персоналом</b>  Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень. Показатели экономической эффективности управления. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования систем управления персоналом. Оценка социальной</p>										и мнения в межличностном и деловом общении; методами постановки и реализации управленческих задач; современными технологиями организации групповой работы; методами и способами управления конфликтами; методами обеспечения организационных коммуникаций в коллективе; современными технологиями управления персоналом; методами реализации организационных изменений

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.										
	<p><i>Вид практического занятия</i> – круглый стол, эссе, деловая игра, задачи и задания, творческие задания.</p> <p><i>Содержание занятия:</i> Подбор, профориентация и деловая оценка персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Конфликты в коллективе. Оценка эффективности управления персоналом</p> <p><i>Задания:</i>  см. ОС №1 «Перечень дискуссионных тем для круглого стола», раздел «Методологические основы управления персоналом»;  см. ОС №2 «Тематика эссе», раздел «Методологические основы управления персоналом»;  см. ОС №3 «Примерный перечень тем (проблем) деловых игр», раздел «Методологические основы управления персоналом»;  см. ОС №4 «Комплект задач и заданий», раздел «Методологические основы управления персоналом»;  см. ОС №5 «Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий», раздел «Методологические основы управления персоналом».</p> <p><i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i>  Основной: 1,2,3  Дополнительный: 4,5,6,7,8</p> <p><i>Задание для самостоятельной работы:</i>  – проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;  – подготовка к практическим занятиям - включает чтение профессиональной литературы, проработка дискуссионных тем, написание эссе, выполнение творческого задания  – подготовка к контролируемой самостоятельной работе - включает решение задач и заданий.</p> <p><i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i>  Основной: 1,2,3  Дополнительный: 4,5,6,7,8</p> <p><i>Форма контроля (в соответствии с Фондом оценочных средств):</i>  1. Круглый стол (ОС №1 «Перечень дискуссионных тем для круглого стола», раздел «Методологические основы управления персоналом»);  2. Эссе (ОС №2 «Тематика эссе», раздел «Методологические основы управления персоналом»);  3. Контролируемая самостоятельная работа  4. Деловая игра («Примерный перечень тем (проблем) деловых игр», раздел «Методологические основы управления персоналом»);  5. Задачи и задания (ОС №4 «Методологические основы управления персоналом»);  6. Творческие задания (ОС №5 «Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий», раздел «Методологические основы управления персоналом»)</p>										

Наименование раздела	Аннотация раздела	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	7. Экзамен (ОС №6 «Вопросы к экзамену»)										
	<b>Экзамен</b>				<b>36</b>				<b>9</b>		
<b>ИТОГО</b>		<b>38</b>	<b>58</b>	<b>12</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>185</b>		

\* Из трудоемкости, отведенной на самостоятельную работу обучающихся выделяются академические часы для проведения групповых и индивидуальных консультаций как одной из форм контактной работы. Консультация является одной из форм руководства самостоятельной работой обучающихся и оказания им помощи в освоении материала. Групповая консультация проводится преподавателем перед экзаменом/зачетом и выставляется в расписание, в объеме не менее 2 академических часов на группу. Индивидуальное консультирование проводится по отдельному графику и регламентируется соответствующими локально-нормативными документами Института.

#### **4. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ / МОДУЛЮ**

Фонд оценочных средств – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ дисциплин / модулей.

ФОС как система оценивания состоит из трех частей:

1. Структурированного перечня объектов оценивания (кодификатора / структурной матрицы формирования и оценивания результатов обучения ОП, дисциплины).
  2. Базы учебных заданий.
  3. Методического оснащения оценочных процедур.
- ФОС оформлен как Приложение к рабочей программе дисциплины.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ / МОДУЛЯ**

##### *Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции*

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

– Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

– Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

– В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

– Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

– В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

##### *Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

##### *Методические рекомендации по организации самостоятельной работы*

Самостоятельная работа студентов является важнейшей составной частью учебного процесса. Она представляет собой осознанную познавательную деятельность студентов, направленную на решение задач, определенных преподавателем.

В ходе самостоятельной работы студент решает следующие задачи:

– самостоятельно применяет в процессе самообразования учебно-методический комплекс, созданный профессорско-преподавательским составом института в помощь студенту;



- изучает учебную литературу, углубляет и расширяет знания, полученные на лекциях;
- осуществляет поиск ответов на обозначенные преподавателем вопросы и задачи;
- самостоятельно изучает отдельные темы и разделы учебных дисциплин;
- самостоятельно планирует процесс освоения материала в сроки, предусмотренные графиком учебно-экзаменационных сессий на очередной учебный год;
- совершенствует умение анализировать и обобщать полученную информацию;
- развивает навыки научно-исследовательской работы.

Самостоятельная работа студента включает все ее виды, выполняемые в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования (ФГОС) и рабочим учебным планом:

- подготовку к текущим занятиям (лекция, практическое занятие, круглый стол, контрольная работа, групповое творческое задание, эссе);
- изучение учебного материала, вынесенного на самостоятельное изучение;

Трудоемкость самостоятельной работы студентов в часах по всем дисциплинам указывается в рабочих учебных планах подготовки бакалавров по направлениям подготовки.

#### *Методические рекомендации по работе с литературой*

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

- медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
- выделить ключевые слова в тексте;
- постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При

этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

## **6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ / МОДУЛЮ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При изучении дисциплины используются аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения: проектором, ноутбуком, интерактивной доской.

Использование интернет-ресурсов предполагает проведение занятий в компьютерных классах с выходом в Интернет. В компьютерных классах студенты имеют доступ к информационным ресурсам, к базе данных библиотеки.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья необходимы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институтом обеспечивается:

1. Наличие альтернативной версии официального сайта Института в сети «Интернет» для слабовидящих.
2. Присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь.
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху – дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации.
4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекту питания, туалетные и другие помещения Института, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ / МОДУЛЯ\***

### **Основная литература**

1. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — 978-5-4486-0682-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81502.html>
2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов ; Рос. эконом. ун-т им. Г. В. Плеханова. - Москва : Юрайт, 2014. - 513 с. - (Бакалавр. Базовый курс)
3. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник/ Р.Г. Мумладзе— Электрон. текстовые данные.— М.: Палеотип, 2014.— 410 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48706>\*
4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендер. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с. — 5-238-00909-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71073.html>

### **Дополнительная литература**

---

\* Издания, отмеченные знаком (\*), имеются в библиотеке Института управления (г. Архангельск).

1. Управление персоналом в органах местного самоуправления [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Основы управления персоналом» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / сост. Е. В. Романова, Е. Г. Хрипко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2017. — 95 с. — 978-5-7264-1487-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63796.html>
2. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом [Электронный ресурс] : практическое пособие / Д. И. Глик. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 144 с. — 978-5-4486-0472-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79699.html>
3. Инжиева, Д. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73272.html>
4. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров/ В. М. Маслова; Финанс. ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
5. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 193 с. — 978-5-394-01758-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>
6. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — 978-5-4487-0039-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html>
7. Управление персоналом: учебник для бакалавров/ Рос. гос. торгово-эконом. ун-т; Ред. А. А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с
8. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – Электрон. текстовые дан. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и Ко, 2014. – 280 с. – Режим доступа : [http://www.iprbookshop.ru/24834\\*](http://www.iprbookshop.ru/24834*)
9. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс] : тренинг персонала. Учебное пособие / М. К. Беляев, О. В. Максимчук, Б. А. Навроцкий [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Волгоград : Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. — 212 с. — 978-5-98276-643-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239.html>

#### **8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ / МОДУЛЮ**

Раздел раскрывается п.3.2 «Содержание дисциплины /модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенции», после каждой темы/раздела.

#### **9. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»**

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] // Издательский дом «Питер» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://piter-press.ru/>
2. Энциклопедия экономиста. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom/>

**10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

1. Microsoft Internet Explorer (или другой браузер)
2. Microsoft Windows XP
3. Microsoft Office 2007 и выше

*Приложение*  
к рабочей программе дисциплины,  
утвержденной НМС института  
Протокол № 6 от 29 мая 2019 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)  
по учебной дисциплине  
**«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ **УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ**  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ)  
**«БАКАЛАВР»**

## Содержание

1	Перечень компетенций по дисциплине с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	22
2	Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкала оценивания сформированности компетенции	25
3	Паспорт оценочных средств по дисциплине «Управление персоналом»	33
4	Перечень оценочных средств по дисциплине «Управление персоналом»	34
5	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	35
6	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	58

**1. Перечень компетенций по дисциплине  
с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (очное отделение)														
№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины формирующей компетенцию	семестры										
				1	2	3	4	5	6	7	8			
1	ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Менеджмент	+	+									
			Управление персоналом			+								
			Прогнозирование экономических процессов					+	+					
			Эконометрика					+	+					
2	ПК-1	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	Менеджмент	+	+									
			Управление персоналом			+								
3	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			+								

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (заочное отделение)								
№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины формирующей компетенцию	Этапы формирования компетенции				
				1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс
1	ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Менеджмент		+			
			Управление персоналом		+			
			Прогнозирование экономических процессов		+			
2	ПК-1	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	Менеджмент		+			
			Управление персоналом		+			
3	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		+			



**2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования.  
Шкала оценивания сформированности компетенции  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

Паспорт компетенции ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
1	Управление персоналом	Знает сущность понятий группа, команда, динамика группы, структура и роли внутри группы	Знает виды, методы и процедуры организации эффективной групповой деятельности.	Знает особенности групповой динамики; принципы формирования команды.
		Умеет проектировать группу, исходя из заявленной цели, разделять роли и ответственность внутри группы	Умеет планировать и осуществлять мероприятия, анализировать и обосновывать подходы к организации групповой деятельности и формирования команды.	Умеет проектировать организационные структуры, организовывать групповую работу; работать в команде; обеспечивать благоприятный климат в коллективе, быть толерантным
		Владеет технологиями организации групповой и командной деятельности	Владеет методами повышения эффективности деятельности различных групп в организации.	Владеет методами управления коллективом; проектными командами и группами; оптимальными методами управления

Паспорт компетенции ПК-1: 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

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
2	<b>Управление персоналом</b>	Знает сущность теорий мотивация, теорий лидерства, сущность понятий власть, влияние.	Знает виды, методы и процедуры мотивации, власти и лидерства.	Знает основные концепции теории мотивации, их содержание, авторов; эволюции теорий, связанные с развитием общественного производства, их эффективность в управленческой деятельности; природу и типы лидерства; лидерство и менеджмент (должностная власть, личная власть, наделение властью); методы принятия управленческих решений
		Умеет проектировать систему мотивации и понимать различия видов власти и лидерства	Умеет анализировать и обосновывать подходы к организации систем мотивации и власти на основании анализа деятельности конкретной организации; оценивать персонал с позиции теорий лидерства.	Умеет анализировать используемые модели (теории) мотивации на предприятии; разрабатывать более эффективные модели мотивации, определять способы их воздействия на решение управленческих задач
		Владеет технологиями организации мотивации как функции управления	Владеет методами и способами мотивации персонала	Владеет навыками обоснования выбора модели мотивации в соответствии с решением поставленной управленческой задачи; методами разработки дизайна функциональных обязанностей и мотивации

Паспорт компетенции 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

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
2	Управление персоналом	<b>Знает</b> сущность теорий разрешения конфликтных ситуаций	<b>Знает</b> способы разрешения конфликтных ситуаций	<b>Знает</b> современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
		<b>Умеет</b> проектировать систему разрешения конфликтных ситуаций	<b>Умеет</b> анализировать и обосновывать подходы к разрешению конфликтных ситуаций	<b>Умеет</b> анализировать используемые технологии управления персоналом с целью разрешения конфликтных ситуаций
		<b>Владеет</b> различными способами разрешения конфликтных ситуаций	<b>Владеет</b> различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций	<b>Владеет</b> различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

\* В соответствии с перечнем компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

### Шкала оценивания сформированности компетенций:

**«Неудовлетворительно»** - Компетенция не развита. Студент не владеет необходимыми знаниями и навыками и не старается их применять. Не достигнут базовый уровень формирования компетенции.

**«Удовлетворительно»** - Компетенция недостаточно развита. Студент частично проявляет знания и навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него не всегда получается. Достигнут только базовый уровень формирования компетенции.

**«Хорошо»** - Студент владеет знаниями, проявляет соответствующие навыки в практических ситуациях, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала. Достигнут повышенный уровень формирования компетенции.

**«Отлично»**- Студент всесторонне и глубоко владеет знаниями, сложными навыками, способен уверенно ориентироваться в практических ситуациях. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.

### 3. Паспорт оценочных средств по дисциплине «Управление персоналом»

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом организации	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Круглый стол, эссе, деловая игра, задачи и задания, творческие задания
2	Раздел 2. Методологические основы управления персоналом	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Круглый стол, эссе, деловая игра, е задачи и задания, творческие задания
3	Все разделы	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Итоговая контрольная работа (для заочной формы обучения)
4	Все разделы	ОПК-3 ПК-1 ПК-2	Экзамен

#### 4. Перечень оценочных средств по дисциплине «Управление персоналом»

№ п/п	Наименование оценочного средства (ОС)	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Круглый стол	Оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.	Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола
2	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе
3	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
4	Задачи и задания	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.	Комплект задач и заданий
5	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
6	Экзамен	Средство промежуточного контроля усвоения разделов дисциплины, организованное в виде собеседования преподавателя и студента.	Перечень вопросов к экзамену

**5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**ОС №1: Перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола по дисциплине «Управление персоналом»**

**РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1 Управление персоналом в системе современного менеджмента
- 2 Эволюция теории управления
- 3 Система управления персоналом
- 4 Персонал предприятия как объект управления
- 5 Трудовой коллектив и его организационные возможности.
- 6 Службы персонала
- 7 Руководитель в системе управления персоналом.
- 8 Политика и стратегия в области персонала.
- 9 Кадровое планирование в организации
- 10 Планирование потребности в персонале.

**РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 1 Набор и отбор персонала
- 2 Адаптация работника на производстве
- 3 Высвобождение персонала
- 4 Деловая оценка персонала.
- 5 Аттестация персонала
- 6 Расстановка кадров и движение персонала.
- 7 Управление деловой карьерой персонала.
- 8 Управление кадровым резервом.
- 9 Социально-экономическая эффективность управления персоналом

**ОС №2: Тематика эссе по дисциплине «Управление персоналом»**

**Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом организации**

1. Менеджер = лидер: за и против.
2. Мои карьерные якоря.
3. Где я хочу быть с точки зрения карьеры через 10 лет.
4. Стиль моего руководителя. Критический анализ.

**Раздел 2. Методологические основы управления персоналом**

1. Обучение персонала организации: расходы или инвестиции?
2. Аттестация: залог хорошей работы персонала или пережиток прошлого?
3. Что необходимо делать, чтобы сохранить квалификацию работников?
4. Мотивация труда государственных служащих.
5. Пакет льгот, который бы я хотел получить для себя.

**ОС №3: Примерный перечень тем (проблем) деловых игр  
по дисциплине «Управление персоналом»**

**РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Деловая игра «Процесс управления персоналом»**

Студентам, разбитым на подгруппы, предлагается из набора, включающего 50 понятий, составить схему, отражающую процесс управления персоналом, а также графически изобразить взаимосвязь всех понятий, обосновав предложенный каждой подгруппой вариант (см. табл. 1). При завершении занятия происходит обсуждение полученных схем, определяется подгруппа, представившая и доказавшая наиболее логичную схему процесса управления персоналом.

Таблица 1

**Перечень понятий, предлагаемых подгруппам для построения процесса управления персоналом**

Анализ	Контракт	Окружающая среда	Потребность	Собеседование
Благосостояние	Конфликт	Организация труда	Прием	Социальные вопросы
Безработица	Компетенция	Оплата	Прогнозирование	Текучность
Должность	Мотивация	Персонал	Планирование	Увольнение
Занятость	Набор	Переговоры	Профсоюз	Управление
Имидж	Наем	Перемещение	Режим работы	Условия труда
Карьера	Обучение	Подготовка	Ресурс	Финансирование
Дисциплина	Культура организации	Оценка	Прогул	Цели
Качество	Отбор	Политика	Структура	Численность
Квалификация	Охрана труда	Потенциал	Стратегия	Эффективность

**Инструкция**

Для проведения данной деловой игры необходимы:

- 5-6 комплектов «понятий» (в зависимости от количества подгрупп), напечатанных на отдельных листках и разложенных по конвертам;
- 5-6 больших листов бумаги;
- клей и фломастеры для каждой группы.

**На первом этапе** все студенты группы делятся на ряд подгрупп, каждой из которых выдается конверт с 50 понятиями, относящимися к процессу управления персоналом, а также другое техническое обеспечение деловой игры.

**На втором этапе** подгруппы подготавливают свой вариант схемы процесса управления персоналом, изображают это графически путем наклеивания предложенных понятий на листах. Студенты графически изображают процесс управления персоналом. Это может быть:

- решение по типу схемы управления организацией;
- алгоритм или последовательный переход от одной группы к другой;
- рисунок цветка, в центре которого расположено ключевое слово, или дерево, ствол которого составляют основные понятия и т.д.

Студентам предоставляется определенная свобода выбора. Главное – выработать в самом начале свой подход, логику расположения и взаимосвязь всех понятий и изобразить это графически. В общем перечне понятий заложена некоторая многозначность толкований. Так, термины «управление», «ресурс» могут быть отнесены к персоналу, а могут – ко всей организации. Стрелками надо показать, что и в какой последовательности под этим понимается.

**На третьем этапе** происходит обсуждение предлагаемых схем. С этой целью от каждой группы выступает ее представитель с обоснованием точки зрения подгруппы о процессе управления персоналом и предлагает свой вариант (наклеенные листочки с предложенными понятиями на большом листе бумаги и нарисованными взаимосвязями).

**На четвертом этапе** подгруппы совместно с преподавателем подводят итоги обсуждения, определяют наиболее продуманную и обоснованную схему процесса управления персоналом.

Деловая игра носит открытый характер, т.е. нет четко зафиксированного правильного или неправильного ответа. Преподаватель при составлении студентами схем может направить их обсуждение в сторону заранее известной схемы, а может предоставить им полную свободу творчества. Главная задача – знакомство студентов с категориями, относящимися к управлению персоналом, с тем, чтобы в дальнейшем было понятнее и интереснее воспринимать весь материал курса.

## РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Деловая игра «Интервью при устройстве на работу»

**Цель игры:** научить слушателей правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

**Условия и правила игры:** в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы:

- планирования и найма сотрудников;
- мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- трудовых и дисциплинарных отношений;
- профориентации и социальной адаптации;
- подготовки и продвижения кадров;
- изучения и оценки кадров;
- повышения качества трудовой жизни;
- охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

### Деловая игра «Организация обучения персонала»

#### Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

#### Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его.



Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

**Работник 1 (30 лет).** Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармацевтических препаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

**Работник 2 (22 года).** Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

**Работник 3 (40 лет).** Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

**Работник 4 (45 лет).** Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

**Работник 5 (37 лет).** Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

**Работник 6 (39 лет).** Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

#### **Постановка задачи**

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

#### **Методические указания**

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1. работники и их руководители;
2. зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
3. менеджеры по персоналу отдела обучения;
4. директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

**Работники и их руководители:** определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

**Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения:** проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

**Менеджеры по персоналу отдела обучения:** проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

**Директор и его первый заместитель:** сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

### Деловая игра «Сокращение кадров»

#### Описание деловой игры

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

#### Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.
2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?
3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.
4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.
2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод.

Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос – еще один сложный вопрос – придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

#### **Постановка задачи**

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

#### **Методические указания**

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

1. письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, – уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2. при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3. уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4. одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5. через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

6. далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

– заработную плату работника за последний месяц;

– заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

#### **Описание хода деловой игры**

Из группы студентов выделяются 4 человека, которые будут участниками ролевой игры. Остальные являются зрителями.

Всем студентам объясняются цели и задачи деловой игры, всем зрителям раздаются материалы по ролям. Четверо участников получают только свои роли, им дается 15-20 мин для подготовки к игре. В это время с остальными студентами обсуждается вопрос о сокращении кадров. Задаются вопросы типа: кого-нибудь из присутствующих или ваших знакомых сокращали на работе? какие основные трудности возникали при этом?

Если ни у кого из присутствующих нет подобного опыта, задается вопрос о том, как бы они справились с неизбежным чувством обиды, возникающим в такой ситуации. Проводится краткий опрос, чтобы определить, кто из присутствующих считает, что у них имеются достаточно веские основания полагать, что они снова смогли бы устроиться на работу после сокращения. К какому уровню квалификации должны стремиться сотрудники и какой они должны иметь опыт работы, чтобы обезопасить себя от сокращения на работе?

Через 15-20 мин заканчивается обсуждение и приглашаются участники игры, которые разыгрывают ситуацию перед аудиторией.

После этого начинается дискуссия по вопросам, затронутым в ролевой игре, и подводится итог обсуждения, которое состоялось до начала ролевой игры. Рассматривается роль менеджера по управлению персоналом организации в ходе ситуации возможных сокращений. В конце обсуждения студенты могут высказать появившиеся у них дополнительные замечания.

**ОС №4: Комплект задач и заданий  
по дисциплине «Управление персоналом»**

**РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Задание 1.** Условие задачи: распределите должности служащих:

- архивариус;
- бухгалтер;
- начальник службы управления персоналом;
- конструктор;
- менеджер;
- механик;
- курьер;
- оператор;
- главный бухгалтер;
- начальник цеха;
- офис-менеджер;
- маркетолог

по следующим категориям:

- Руководители.
- Специалисты.
- Технические исполнители.

Результат решения приведите в табличном виде.

**Задание 2.** Условие задачи: на основании нижеприведенной типовой формы приведите описание конкретной должности любой организации.

**Типовая форма описания должности**

1. Наименование организации, подразделения.
2. Краткие сведения об организации.
3. Определение должности (по классификатору).
4. Служебные взаимоотношения и полномочия (связи по вертикали и горизонтали, право распоряжения и в каких пределах).
5. Основные обязанности и ответственность (указать самое главное, за что отвечает работник).
6. Содержание работы (выделяются 8–10 пунктов, раскрывающих обязанности работника без чрезмерной детализации).
7. Требуемые результаты (если их можно четко определить).
8. Условия работы (сведения о месте и графике работы, оплате, премировании, льготах, возможностях повышения квалификации и др.)

Дополнительно могут быть внесены разделы по условиям продвижения по служебной лестнице, отношению организации к совместительству и прочее.

**Задание 3.** Ситуация «Концепция управления персоналом»

Инструкция: Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом приведены в таблице 1.

Таблица 1

Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

<b>Критерии организации работы</b>	<b>Японский подход</b>	<b>Американский подход</b>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работников	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз

Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
Отношение с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

**Задание 4.** Формирование и осуществление кадровой политики существенно зависит от национально-культурных особенностей функционирования бизнеса. Основное различие двух конкурирующих между собой практик японского и американского менеджирования как раз и состоит в кадровом менеджменте. Американский ученый японского происхождения, специалист в области управления У. Оучи сопоставил американскую и японскую модели кадровой политики. Выявленные им характеристики этих моделей представлены в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика трех типов кадровой политики по У. Оучи

Организация типа «А» (американская модель)	Организация типа «J» (японская модель)	Организация типа «Z»
1. Наём работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наём работников	1. Долгосрочный наём
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный, неформальный контроль с использованием точных, формальных критериев
6. Поддержка специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Поддержка неспециализированной карьеры работников	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное отношение к работнику	7. Холистический (целостный) подход к работнику как личности	7. Холистический подход, включая семью

Представьте кадровую политику сегодняшней российской фирмы, если использовать характеристики, приведенные в таблице 2:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**Задание 5. Кроссворд: «Внутренний и внешний рынок труда»**

The crossword puzzle grid is composed of empty cells. The starting points for the words are as follows:

- Horizontal words:**
  - 1 (10 cells)
  - 5 (10 cells)
  - 8 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 2 (10 cells)
  - 2 (10 cells)
  - 2 (10 cells)
- Vertical words:**
  - 3 (10 cells)
  - 4 (10 cells)
  - 7 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 6 (10 cells)
  - 8 (10 cells)
  - 9 (10 cells)
  - 1 (10 cells)
  - 2 (10 cells)
  - 4 (10 cells)

### По горизонтали:

1. Уровень, на котором находится отраслевой рынок труда.
5. Совокупность лиц, ищущих работу в данный момент (период) времени.
8. Источник привлечения работников из внешнего рынка труда, используемый при найме высококвалифицированного персонала, оказывающего значительное влияние на функционирование и развитие организации.
9. Состояние внутриорганизационного рынка труда на его начальных стадиях жизненного цикла.
11. Элемент рынка труда, представляющий совокупность работодателей и наемных работников.
14. Различные структуры содействия занятости, обеспечивающие наиболее эффективное взаимодействие между спросом и предложением на рынке труда.
15. Тип конъюнктуры рынка труда, когда имеется большое число безработных.
17. Система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала.
18. Одно из состояний внутриорганизационного рынка труда, в котором количество рабочих мест соответствует количеству работников и требования рабочего места соответствуют трудовому потенциалу работника.
20. Источник привлечения персонала с помощью глобальной компьютерной сети.
21. Должностное лицо, предоставляющее работу.
22. Состояние рынка труда, когда сопоставляются спрос на рабочую силу и предложение рабочей силы.
24. Вторжение действующих производств в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости организации.

### По вертикали:

2. Соотношение спроса и предложения в разрезе всех составляющих рынка труда.
3. Наличие большого числа независимых покупателей и продавцов на рынке труда и возможность для них свободно входить на рынок труда и покидать его.
4. Денежное выражение стоимости рабочей силы, отражающей дифференцированный по сегментированным признакам уровень необходимых затрат на воспроизводство рабочей силы с учетом спроса и предложения.
6. Тип конъюнктуры рынка труда, когда спрос на труд соответствует его предложению.
7. Дополнительная потребность действующих предприятий в кадрах и потребность в кадрах вновь вводимых предприятий в перспективном периоде.
10. Экономия численности персонала.
12. Тип конъюнктуры рынка труда, когда рынок испытывает недостаток предложения труда.
13. Одно из состояний внутриорганизационного рынка труда.
16. Количественный состав работников.
19. Деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая им заработок (трудовой доход).
23. Элемент плана по персоналу, характеризующий рабочие места.

**Задание 6.** Представьте Вуз в котором Вы обучаетесь в виде организации по Г. Минцбергу (Г. Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации»), выделить пять основных частей:

- стратегическая вершина;
- административное звено;
- операционное ядро;
- технoструктура;
- вспомогательный персонал

**Задание 7.** Создается малое предприятие по производству лекарственных препаратов ООО «Архфарм». Численность персонала – 65 человек. Организационная схема ООО «Архфарм» представлена на рисунке 1.

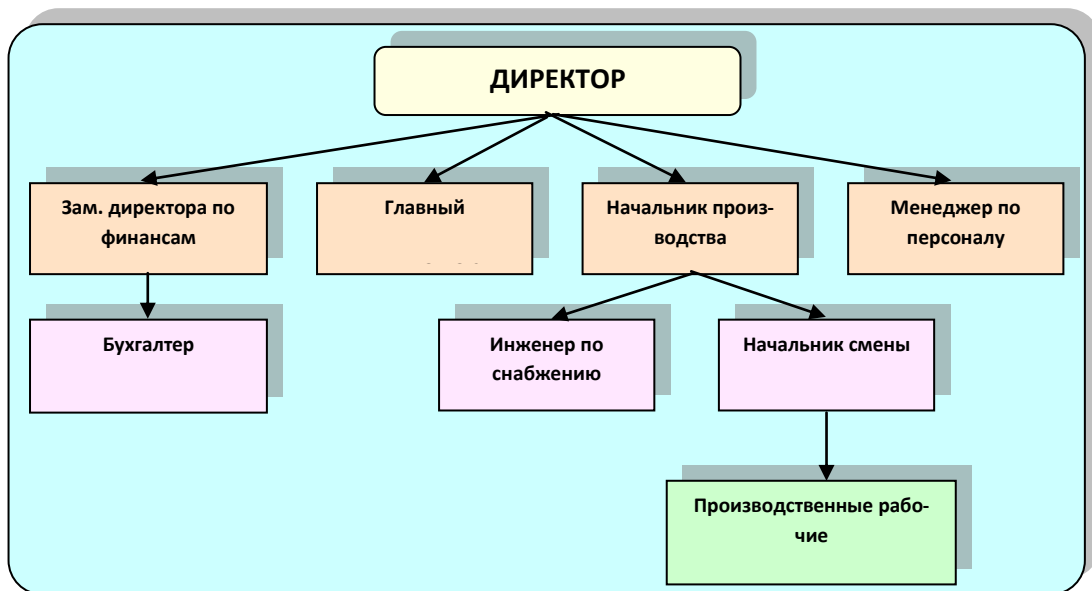


Рис. 1. Организационная схема ООО «Архфарм»

Функции по управлению персоналом выполняют менеджер по персоналу и все линейные и функциональные руководители малого предприятия.

Задача:

1. Исходя из организационной схемы, составить перечень требований к работе по должности «менеджер по персоналу».
2. Составить должностную инструкцию менеджера по персоналу.

**Задание 8.** Лучший продавец в организации никогда не выполняет свою бумажную работу вовремя. Из-за этого страдает весь офис. Как мотивировать его вовремя сдавать свою бумажную работу?

**Задание 9.** Назовите известные вам функции, которые выполняет служба персонала.

**Задание 10.** Как часто должен общаться начальник службы персонала с президентом организации для эффективной работы организации в области управления персоналом?

**Задание 11.** Определите численность трудовых ресурсов города, если численность населения в трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов 1-й и 2-й группы трудоспособного возраста – 10 тыс. человек; численность работающих подростков до 16 лет – 12 тыс. человек, работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс. человек.

Задание 6. При расстановке персонала необходимо учитывать особенности личности работников, в частности особенности темперамента. Как вы считаете, подчиненных с каким типом темперамента следует подбирать для руководителя-холерика? Каким будет оптимальное процентное соотношение в таком отделе холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов?

**Задание 12.** В каком случае работник, занимающий в организации должность водителя, может относиться к персоналу: основному производственному, вспомогательному производственному, обслуживающему? Зависит ли это от вида деятельности, которым занимается организация? Влияют ли на категорию работника особенности его деятельности и перечень его типичных должностных обязанностей в организации: например, кого или что этот водитель будет перевозить?

**Задание 13.** Используя характеристики кадровой политики, определите тип кадровой политики организации, где вы учитесь или работаете, по двум классификациям: в зависимости от уровня влияния управленческого аппарата и в зависимости от направленности. Какие особенности кадровой политики вашей организации указали вам на ее принадлежность к конкретному типу?



**Задание 14.** Какие методы управления персоналом можно применить для воздействия на работника, который постоянно опаздывает на работу? К какой группе методов управления персоналом (административные, экономические, социально-психологические) относятся предложенные вами методы?

**Задание 15.** Региональный менеджер управления персоналом понимает, что его возможности для продвижения по службе в головном офисе зависят от того, насколько хорошо работает персонал в его регионе. Контрольная бригада компании рассматривает выполнение плана его региона каждый июнь. Какие действия целесообразно предпринять региональному менеджеру для успешного прохождения аудиторской проверки?

**Задание 16.** Определите, какие инструменты управленческого воздействия помогают руководителям контролировать абсентеизм работников (отсутствие работника на рабочем месте без уважительной причины). Продумайте форму и содержание документов, целью которых являются контроль абсентеизма. Нужен ли в организации документ, фиксирующий время прихода и ухода работника?

**Задание 17.** Составьте список критериев для оценки эффективности работы кадровой службы организации. В каких единицах и какими методами можно измерить разработанные критерии? Создайте систему оценки работы кадровой службы для реально существующей или спроектированной вами организации.

**Задание 18.** Определите критерии, которые можно использовать для оценки количества и качества труда для следующих должностей: рабочий основного производственного подразделения, маркетолог, бухгалтер – расчетчик заработной платы, менеджер по продажам, начальник отдела снабжения, секретарь, менеджер по обучению персонала.

**Задание 19.** Компания по продаже программного обеспечения «Инфолайн» достаточно быстро растет. Идет постоянный набор персонала. Сотрудники нанимаются в большом количестве, но и увольняющихся тоже много. В фирме наблюдается постоянная текучка кадров. Особенно остро это ощущается в отделе продаж. Менеджеры по продажам, проработав полгода – год, пройдя обучение и став квалифицированными сотрудниками, увольняются, найдя себе более «интересную» работу. Из-за этого директор перегружен рутинной работой. Менеджер по персоналу объясняет ситуацию худшими условиями труда, чем в других компаниях, хотя эти условия – на уровне среднего по городу. Сам коллектив невысокого мнения о компании и руководстве. И обсуждения в кулуарах усугубляют недовольство. Высшее руководство ставит директору задачу увеличить штат еще на 60 человек до конца года, а директор не представляет, как это можно сделать. Если при существующей картине он перегружен и замучен, что будет, если ввести еще 60 штатных единиц? В чем причина сложившейся в компании ситуации? Что необходимо предпринять?

## **РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **Задание 1. «Привлечение персонала»**

Проанализируйте ниже представленные объявления о приглашении на работу с точки зрения наличия пяти видов информации (информация о фирме, информация о работе, требования к работникам, информация о зарплате и льготах, фактическая информация), которые должны содержать объявления о работе:

№ 1

**ООО «СервиС»**

(лицензия №12)

приглашает агентов, обучение бесплатное, конкретная работа, реальная возможность в кратчайшие сроки улучшить свои жилищные условия.

Тел. 20-50-99

Серафимовича 125, оф. 5

№ 2

**РАБОТА**

Российская компания приглашает сотрудников со средним специальным и высшим образованием. Возраст от 25 лет. Обучение, перспектива роста.

Возможно совместительство.

Приходите по адресу:

пр. Октябрьский, д. 77

Консультационный пункт:

Милина Н.А.

Время приема:

Понедельник – суббота 11 – 17

**Иностранной фирме  
СРОЧНО**

**требуются сотрудники**

конкурсный отбор

возможность

дополнительного заработка

Обращаться по тел.

76 – 56 – 76

№ 4

**MNC Corporation**

Вы сможете начать свою карьеру торговым представителем компании MNC, стабильной американской корпорации с 88 – летним опытом работы в области промышленной химии.

**Мы предлагаем:**

**Серьезную программу обучения, стабильный доход, дружескую атмосферу работы.**

Если вам до 45 лет, вы энергичны, трудолюбивы и имеете свой личный автомобиль, высылайте ваше резюме **по факсу: (8182) 28–15–15**

**или звоните по телефону:**

**(8182) 28–20–15.**

№ 5

**Сеть оптовых складов**

г. Архангельска

**объявляет набор мужчин** от 18 до 27 лет на следующую вакансию:

**консультанты, управление персоналом, грузчики, экспедиторы.**

Прописка в Архангельске или области обязательна,

**з/п стабильная, без задержек.**

**Тел. 108 – 43 – 05**

**Агентство «Артга»** приглашает *агентов по недвижимости.*

Обучение, стажировка, кофе – бесплатно!

Опытным – 50% и рекламная поддержка.

**Тел. 27–19–85**

Заполните таблицу, оценив каждый вид информации для каждого из шести объявлений: я – ясная, т – туманная, о – отсутствует:

Реклама фирмы	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6
1. Информация о фирме						
2. Информация о работе						
3. Требования к работникам						
4. Информация о зарплате и льготах						
5. Фактическая информация						

Охарактеризуйте представленные объявления. Как бы вы объяснили неполноту информации, которую представили фирмы?

**Задание 2.** Задача. На начало 2014 года численность работников предприятия ООО «Инвест» составила 2150 чел. Рассчитать коэффициент текучести кадров, если в течение этого периода принято 218 человек, уволено 120 чел., в том числе:

- по собственному желанию – 76 чел.;
- за нарушение трудовой дисциплины – 44 чел.

**Задание 3.** Среднесписочная численность предприятия – 4500 чел. В течение года уволено всего 515 чел., в том числе по собственному желанию 402 чел., з нарушение трудовой дисциплины 12 чел. Каким будет коэффициент текучести кадров и коэффициент оборота по выбытию кадров?

**Задание 4.** Ситуации для анализа

1. Найдите в истории, политике, литературе или собственной практике примеры успешной и неуспешной мотивации личности. Проанализируйте ошибки.
2. Разработайте методику выявления потребностей сотрудников организации, мотивация на основе которых дает наибольший эффект. В рамках разработанной методики представьте свой вариант анкеты опроса работников по определению мотивов их трудовой деятельности.
3. Корпорация IBM считается одной из самых преуспевающих в мире. В чем секрет управления мотивацией руководства этой фирмы?
4. Представьте себе, что вы ищете работу. Естественно, вы хотите, чтобы она приносила Вам максимальное удовлетворение. Перечислите три группы внешних стимулов и внутренних мотивов, при выполнении которых вы будете в максимальной степени удовлетворены своей работой.

**Задание 5.** Измерение потребности в достижении

Вам предлагается ряд положений, представленных в таблице 3. Если Вы с ними согласны, то обведите «да», если не согласны, то обведите «нет».

Таблица 3

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.	Да	Нет
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл	Да	Нет
3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат	Да	Нет
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими	Да	Нет
5. По моему мнению, большинство людей живут дальними целями, а не близкими	Да	Нет
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач	Да	Нет
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные	Да	Нет
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы	Да	Нет
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности	Да	Нет
10. Мои близкие считают меня ленивым человеком	Да	Нет
11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам	Да	Нет
12. Мои родители слишком строго контролируют меня	Да	Нет
13. Терпения во мне больше, чем способностей	Да	Нет
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений	Да	Нет
15. Думаю, что я уверенный в себе человек	Да	Нет
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу	Да	Нет
17. Я не усердный человек	Да	Нет
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается	Да	Нет

19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях	Да	Нет
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов	Да	Нет
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников	Да	Нет
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей	Да	Нет
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел	Да	Нет

#### Оценка результатов

За ответы «да» на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23 и за ответы «нет» на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20 – один балл.

Потребность в достижениях равна сумме полученных баллов. Она может располагаться в диапазоне от 0 до 23.

#### Выводы

Чем больше баллов в сумме набирает испытуемый, тем в большей степени у него выражена потребность в достижениях.

Сравните показатели, которые получились у Вас и Ваших товарищей.

**Задание 6.** Определите, какие из приведенных ниже положений справедливы для стимулирования труда в России. Внесите дополнения и изменения.

Условия, при которых денежное вознаграждение становится реально мотивирующим фактором:

1. Заработной плате в организации должно предаваться достаточно большое значение (в некоторых фирмах руководство, получая процент от сделок, относится к заработной плате остального персонала пренебрежительно и невнимательно).
2. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между заработной платой, производительностью и качеством труда.
3. Заработная плата должна складываться из трех частей: должностного оклада, надбавки за выслугу лет и главной переменной части, зависящей от достигнутых производственных результатов.

**Задание 7.** Проанализируйте, какие льготы могут предоставляться работникам различных российских организаций, используя таблицу 4:

- банка (АО);
- строительной фирмы;
- учебного заведения;
- туристической фирмы;
- страховой организации (АО);
- морского (речного) торгового порта (АО);
- компьютерной фирмы;
- больничного учреждения;
- предприятия военной отрасли;
- компании по производству и продаже косметических средств.

Опишите примерную структуру компенсационного пакета перечисленных организаций и результаты оформите таблично.

Таблица 4

Льготы для персонала		
Льготы по безопасности	Льготы на работе	Льготы по статусу
Пенсии (включая акционерные системы)	Субсидированные обеды	Престижные автомобили
Страхование жизни	Кредиты на покупку жилья, автомобиля и др.	Выгодные условия по страховке

Медицинские страховки	Машина от компании (для некоторых сотрудников, например, для менеджера по продажам)	Специальные развлекательные мероприятия
Кредиты с низкой процентной ставкой	Возможности обучения	Оплата обучения детей
Предоставление права приобретения акций компании	Творческие отпуска	
	Призы	

**Задание 8.** Ситуация «Методы и формы обучения персонала»

В таблице 5 приведены задачи обучения персонала в зависимости от выбранной организацией стратегии бизнеса.

Необходимо разработать и предложить конкретные методы и формы обучения по каждой задаче обучения применительно к каждому виду стратегии бизнеса и к трем категориям персонала: руководителям, специалистам, рабочим.

Таблица 5

Задачи обучения персонала в зависимости от стратегии бизнеса

Стратегия бизнеса	Цели стратегического поведения	Способы достижения целей	Главное направление усилий	Задачи обучения	Методы и формы обучения
1	2	3	4	5	6
Концентрация усилий	Расширение рынка. Сокращение производственных расходов. Создание новых рыночных ниш	Качество продукции. Введение новых технологий. Работа с потребителями или клиентами	Совершенствование навыков персонала. Развитие персонала	Создание рабочих групп. комбинированное обучение. Специализированная тренировка. Тренировка общения. Обучение на рабочем месте	
Развитие	Расширение рынка. Совершенствование товара (услуг). Инновации. Совместное предпринимательство	Расширение каналов сбыта. Глобализация рынка. Модификация продукта (сервиса). Создание	Создание новых рабочих мест. Инновации.	Развитие коммуникативных навыков. Обучение основам организационной культуры. Обучение креативному мышлению. Обогащение работы элементами творчества. Обучение менеджеров основам коммуникации. Обучение персонала методам разрешения конфликтов	
Расширение	Горизонтальная интеграция. Вертикальная интеграция. Концентрическая диверсификация	Приобретение фирм, работающих на одном и том же рынке. Приобретение фирм с новым продуктом (сервисом)	Интеграция. Деструктуризация	Оценка обученности персонала приобретенных фирм. Интеграция систем обучения. Разработка методов обучения в расширенной компании	
Сдерживание	Экономия средств. Пере-	Сокращение расходов. Из-	Увеличение производи-	Мотивация персонала, обучение сбе-	

	ориентирование. Прекращение действий	брание новых целей. распродажа ценных бумаг	тельности труда	режению времени, управлению стрессами. Обучение лидерству. Тренировка общения. Обучение смежным навыкам. Обучение навыкам психологического анализа рабочих мест	
--	--------------------------------------	---------------------------------------------	-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Задание 9.** В процессе обработки данных фотографии рабочего времени были допущены ошибки при установлении категорий затрат рабочего времени и их индексации. Найдите эти ошибки и исправьте индексацию, используя классификацию затрат рабочего времени (табл. 6):

1. Рабочий одевает спецодежду – ПЗ.
2. Устанавливает приспособление – ПЗ.
3. Раскладывает инструменты – ОО.
4. Разговаривает с мастером – ПР.
5. Подносит детали – ОО.
6. Устанавливает резец – ВС.
7. Подводит заднюю бабку станка – ОО.
8. Курит – ОТ.
9. Обрабатывает деталь – ОС.

Таблица 6

Индексация затрат рабочего времени

Затраты рабочего времени	Условные обозначения (индексы)
Время работы на выполнение производственного задания	РЗ
Подготовительно-заключительное время	ПЗ
Оперативное время	ОП
Основное время	ОС
Вспомогательное время	ВС
Время обслуживания рабочего места:	
организационное	ОО
техническое	ТО
Время работы, не предусмотренное выполнением производственного задания	НЗ
Время непроизводительной работы	НР
Время перерывов в работе	П
Время регламентированных перерывов	РП
Время нерегламентированных перерывов	ПН
Время на отдых и личные надобности	ОТ
Время перерывов, установленных технологией и условиями производства	ПТ
Время перерывов, вызванных нарушением нормального хода производственного процесса	ПО
Время перерывов, вызванных нарушением трудовой дисциплины	ПР
Машинное время	М

**Задание 10.** Создайте систему стимулирования труда для следующих групп работников: менеджеры среднего звена (начальники отделов), работники производственного подразделения (рабочие цеха), специалисты отдела продаж (торговые представители). Какое соотношение постоянной и переменной частей заработной платы для каждой из этих групп будет оптимальным? Продумайте систему премирования для каждой группы: критерии и размер премирования, случаи депремирования. Какие составляющие компенсационного пакета (косвенное материальное стимулирование) логично предложить представителям разных групп? Определите значимые для них формы нематериального стимулирования труда.

**Задание 4.** Какие нематериальные формы стимулирования труда вы считаете наиболее важным? Организационные или социально-психологические методы стимулирования способны в большей степени оказать на вас позитивное мотивационное воздействие?

**Задание 5.** Приведите примеры ситуации, когда один и тот же стимул, применяемый в качестве управленческого воздействия, мотивировал на более эффективную работу одних работников и демотивировал других. Обоснуйте необходимость индивидуального подхода к выбору методов стимулирования работников с различными типами мотивации и различным отношением к труду.

**Задание 11.** Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

**Задание 12.** Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?
2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.
3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах вызвало зависть у вас?

**Задание 13.** Приведите пример, когда отсутствие программы адаптации персонала могло стать причиной убытков, понесенных организацией. В частности, из-за отсутствия мероприятий по первичному обучению и введению в должность новички допустили промахи, которые дорого обошлись организации. Рассчитайте затраты на программу адаптации персонала и сравните эту сумму с убытками, причиной которых стали ошибки новых работников и повышенная текучесть кадров на испытательном сроке.

**Задание 14.** Составьте перечень приоритетных целей, достижение которых для нового работника будет критерием прохождения испытательного срока. Цели должны быть сформированы в конкретных терминах, желательно – измеримы в исчисляемых показателях, например: число привлеченных и разосланных коммерческих предложений и т.д.

**Задание 15.** Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела снабжения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов

**Задание 16.** Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

**Задание 17.** Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.



**Задание 18.** Опишите методы обучения, которые по вашему личному опыту являются наиболее эффективными. Объясните, почему.

**Задание 19.** Ваш вышестоящий руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, порученного вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания вашим подчиненным только через вас и попросите перенести срок его задания.

**Задание 20.** Перечислите функции менеджера по работе с персоналом, специализирующегося по развитию персонала. Составьте список мероприятий (минимум 10 позиций), находящихся в ведении такого специалиста.

**Задание 21.** Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Постойте карьерограмму возможного карьерного пути менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

**Задание 22.** Что следует предпринять руководителю, если персонал его организации активно сопротивляется изменениям, которые необходимо провести для повышения эффективности труда? Какие методы целесообразны, если работники пассивно саботируют нововведения? Как проводить подготовку к организационным изменениям? Продумайте текст речи директора организации на общем собрании коллектива, которая помогла бы ему убедить подчиненных в необходимости перемен и мотивировать их поддержать эти нововведения.

**Задание 23.** В трудовой коллектив, в котором существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? 1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других. 2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии. 3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## **ОС №5: Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий по дисциплине «Управление персоналом»**

### **РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Задание 1.** Составьте оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

- 1) прием на работу;
- 2) увольнение;
- 3) планирование фонда оплаты труда;
- 4) составление плана социального развития предприятия;
- 5) планирование потребности в персонале;

- 6) разработка плана по охране труда и технике безопасности;
- 7) анализ производственного травматизма;
- 8) заключение трудового договора;
- 9) разработка плана повышения квалификации специалистов;
- 10) планирование пересмотра норм времени (выработки);
- 11) анализ текучести кадров;
- 12) проведение аттестации специалистов;
- 13) заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала;
- 14) заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов;
- 15) формирование резерва кадров на выдвижение.

**Задание 2.** Проанализируйте кадровый состав реально существующей или спроектированной вами организации, занимающейся определенным видом деятельности. Разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал. По какой причине представители той или иной профессии (специальности) были отнесены к определенной категории? Обоснуйте свое мнение.

**Задание 3.** На основе нижеприведенной структуры плана карьеры разработайте свой личный план карьеры.

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение (обоснование правильности своего профессионального выбора; определение личной актуальности процесса планирования карьеры; описание выбранной профессии; предмет труда, средства труда и т.д.).
4. Сравнительный анализ жизненных и социальных ценностей и ценностей, которые можно реализовать в определенной профессиональной сфере.
5. Декларация жизненных целей (перечень важнейших личных и профессиональных целей). Описание профессиональной цели во внешней (статусно-ролевая характеристика) и внутренней (ценностная позиция) формах.
6. Анализ собственных достоинств: определение сильных сторон личности, востребованных в выбранной профессии, сравнение с профессионально важными качествами. Определение методов дальнейшего развития качеств характера, требуемых умений и навыков.
7. Анализ собственных недостатков, выявление личностных характеристик, препятствующих успешной профессиональной самореализации. Составление плана саморазвития и самовоспитания.
8. Анализ местного рынка образовательных услуг и рынка труда.
9. Описание запасного варианта получения профессии и профессионального выбора.

**Задание 4.** Составьте план карьеры на основе нижеприведенного примерного образца.

План карьеры может включать:

- анкетные данные (фамилия, имя, отчество);
- занимаемая должность, возраст, образование, стаж работы общий и в занимаемой должности;
- заключение последней аттестационной (конкурсной комиссии);
- результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма (в том числе личностных качеств);
- сведения о предшествующей подготовке в резерве кадров и т.п.;
- срок (с какого по какой год), на который составлен план;
- наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
- срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
- виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.);
- планируемое учебное заведение для подготовки СНО;
- предлагаемое направление обучения;
- оценки, получаемые работником при подготовке в СНО, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т.п.;
- другие сведения, представляющие интерес.

**Задание 5.** Определите и спланируйте на будущее стадии собственного профессионального развития. Установив этапы карьеры и сроки работы на каждом карьерном уровне, составьте собственную карьерограмму на 10 лет вперед. Чтобы конкретизировать свою цель в области будущей карьеры, пофантазируйте и представьте себе ваш идеальный рабочий день через 10 лет. Чем вам хотелось бы заниматься? По какой специальности работать? В котором часу начинается и во сколько заканчивается ваш идеальный рабочий день? Как он протекает? В каких условиях вы работаете? Какими полномочиями располагаете? Какие профессиональные вопросы вам приходится решать? Какими достижениями станете гордиться?

**Задание 6.** На основе нижеприведенной структуры плана развития карьеры персонала организации составьте собственный, применительно к организации, в которой вы работаете.

1. Исследование проблем карьерного развития персонала.
2. Разработка карьерограмм.
3. Разработка портфолио карьерного продвижения (молодых специалистов, стипендиатов, сотрудников, обучающихся в вузах заочно и т.п.).
4. Стимулирование развития карьеры.
5. Формирование и подготовка резерва (основного и молодежного).
6. Разработка программ обучения планированию карьеры.
7. Организация индивидуального консультирования по вопросам развития карьеры.
8. Управление стрессами, связанными с карьерой.

**Задание 7.** Составьте список критериев отбора работников в кадровый резерв и план работы с резервистами для реально существующей или спроектированной вами организации. Попытайтесь создать для подготовки резервистов, выступающих претендентами на определенную должность, программу, которая будет включать общую, специальную и индивидуальную части.

## РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Задание 1.** Придумайте конкурсные задания для кандидатов на следующие должности: коммерческий директор, системный администратор, офис-менеджер, таможенный декларант, маркетолог, начальник отдела продаж. Учтена ли в конкурсных заданиях специфика деятельности?

**Задание 2.** Разработайте для реально существующей или спроектированной вами организации положение об аттестации персонала.

**Задание 3.** Составьте для реально существующей или спроектированной вами организации план проведения оценки персонала, в котором будут определены мероприятия по выполнению процедуры оценки, сроки их исполнения, а также работники, ответственные за каждое мероприятие.

**Задание 4.** Создайте положение о наставничестве для реально существующей или спроектированной вами организации. Особое внимание уделите созданию мотивационной схемы для кураторов, которая поможет привлекать специалистов в наставники. Какие критерии могут быть использованы для оценки эффективности наставничества?

**Задание 5.** Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков. Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения

**Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление персоналом»**

1. Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом.
2. Понятие категории «персонал».
3. Организация как социальная система управления.
4. Закономерности управления персоналом.
5. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала.
6. Принципы управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.
8. Нормативный и балансовый методы определения численности работников.
9. Методологические подходы в кадровом менеджменте.
10. Организационная структура службы управления персоналом.
11. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
12. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
13. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
14. Трудовой коллектив, его признаки и функции.
15. Власть и лидерство.
16. Нововведения и персонал.
17. Политика компании в области управления карьерой.
18. Кадровый резерв как инструмент мотивации персонала.
19. Управление талантами.
20. Подбор персонала и его профессиональная ориентация.
21. Основные этапы подбора персонала и его профессиональная ориентация.
22. Деловая оценка как технология управления персоналом.
23. Аттестация как форма оценки персонала.
24. Основные этапы и компоненты аттестации.
25. Этапы процесса обучения и определение потребностей в нем.
26. Формы и методы обучения персонала.
27. Классификация мотивов трудовой деятельности и мотивационный комплекс.
28. Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения.
29. Мотивы безопасности в управлении персоналом.
30. Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения.
31. Понятие, виды адаптации персонала. Стадии процесса адаптации.
32. Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития.
33. Объективные и субъективные причины конфликтов.
34. Социально-психологические методы профилактики конфликта.
35. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения.
36. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения.
37. Показатели экономической эффективности управления.
38. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
39. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
40. Формальные и неформальные группы и управление ими

**6. Методические материалы, определяющие процедуру оценивая знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных студентом в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставляемая по 5-ти балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

**1. ДЛЯ УСТНОГО ИЛИ ПИСЬМЕННОГО ОТВЕТА НА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ЗАЧЕТЕ/ЭКЗАМЕНЕ**

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Показатели</b>
5 («отлично»)	1. Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий; 2. Обнаружено понимание материала, студент обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные; 3. Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
4 («хорошо»)	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки 5 («отлично»), но студент допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала
3 («удовлетворительно»)	Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: 1. материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил; 2. не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и приводить примеры; 3. излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа
2 («неудовлетворительно»)	Студент обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал

**2. ДЛЯ УСТНОГО ИЛИ ПИСЬМЕННОГО ОТВЕТА НА ЗАЧЕТЕ**

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Показатели</b>
«зачтено»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания экзамена по шкале «удовлетворительно» и выше
«не зачтено»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания экзамена по шкале «неудовлетворительно»

### **Порядок проведения экзаменов и зачетов**

1. Число экзаменов и зачетов, выносимых на каждую сессию, определяется учебным планом.
2. Экзамены и зачеты принимаются преподавателями, которым разрешено в соответствии с действующими положениями чтение лекций.
3. Зачеты и экзамены принимаются преподавателями, проводившими практические (семинарские, лабораторные) занятия в данной группе или читающими лекции по данному курсу.
4. Зачеты по практическим и лабораторным работам принимаются по мере их выполнения. По отдельным дисциплинам зачеты могут проводиться в виде контрольных работ на практических занятиях.
5. При явке на экзамены и зачеты студенты обязаны иметь при себе студенческий билет и зачетную книжку, которые они предъявляют экзаменатору в начале экзамена.
6. Форма проведения экзамена (устно, письменно, тестирование и т.п.) и порядок его организации (программа экзамена, экзаменационные вопросы и билеты и т.п.) устанавливается соответствующей кафедрой по предложению экзаменатора.
7. Экзаменатор имеет право задавать студентам дополнительные вопросы, а также давать задачи и примеры в пределах учебной программы данной дисциплины.
8. Во время экзамена студенты могут с разрешения экзаменатора пользоваться наглядными пособиями и справочной литературой, а также учебными программами.
9. Успеваемость студентов определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Положительные оценки заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку, неудовлетворительные оценки проставляются только в экзаменационной ведомости. В зачетной книжке также указывается трудоемкость сдаваемой дисциплины.
10. Неявка на экзамен отмечается в экзаменационной ведомости словами «не явился» и заверяется подписью экзаменатора. Неявка на экзамен без уважительной причины засчитывается студенту как неудовлетворительная оценка.
11. Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено», «не зачтено». Зачеты с дифференцированными оценками («зачтено (5)», «зачтено (4)», «зачтено (3)», «не зачтено»).

### **3. ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ**

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении :

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Показатели</b>
5 («отлично»)	90% -100%
4 («хорошо»)	75%-89%
3 («удовлетворительно»)	60%-74%
2 («неудовлетворительно»)	менее 59%

### **Порядок проведения тестирования**

Тест – это простейшая форма письменного контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Целью тестирования является оценка качества обучения на различных этапах освоения образовательной программы и уровня подготовки обучающихся на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта и образовательной программы. Тестирование не исключает и не заменяет другие формы оценки качества обучения и уровня подготовки обучающихся. Тестирование, наряду с другими формами текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, может использоваться: - как инструмент внутривузовского мониторинга контроля качества подготовки обучающихся при освоении ими образовательных программ.

Текущее и оперативное тестирование может проводиться преподавателем при аудиторной и внеаудиторной работе, в том числе на семинарах, практических занятиях/ лабораторных практикумах для выявления уровня освоения учебного материала обучающимся и его готовности к дальнейшему обучению, проверки качества освоения знаний, умений по определенным темам, модулям, разделам дисциплины и выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.

Рубежное тестирование проводится по модулю дисциплины (контрольной точке), циклом дисциплин, в соответствии с листом контрольных мероприятий. Целью рубежного тестирования является оп-

ределение степени освоения обучающимися области знаний и умений (уровня компетентности) в соответствии с программой дисциплины. Результаты тестирования используются преподавателем для формирования комплексной оценки по дисциплине. Рубежное тестирование может проводиться при аудиторной и внеаудиторной работе. Тестирование может проводиться в письменной и (или) компьютерной формах.

#### 4. ДЛЯ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ (КУРСОВАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ), КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЭССЕ, РЕФЕРАТ, ДОКЛАД, СООБЩЕНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ )

1. Идентификация ключевых проблем;
2. Анализ ключевых проблем;
3. Аргументация предлагаемых вариантов эффективного разрешения выявленных проблем;
4. Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники;
5. Оформление письменной работы;
6. Представление работы, если по работе предполагается выступление (защита)

При работе с установленной дифференцированной оценкой необходимо руководствоваться следующей шкалой:

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	выявлено 90% -100% критериев к данной работе
4 («хорошо»)	выявлено 75%-89% критериев к данной работе
3 («удовлетворительно»)	выявлено 60%-74% критериев к данной работе
2 («неудовлетворительно»)	выявлено о менее 59% критериев к данной работе

При работе с установленной оценкой «зачтено /не зачтено» необходимо руководствоваться следующей шкалой:

Шкала оценивания	Показатели
«зачтено»	Работа соответствует показателям и критериям оценивания по шкале «удовлетворительно» и выше
«не зачтено»	Работа соответствует показателям и критериям оценивания по шкале «неудовлетворительно»

#### Общие требования к написанию и оформлению письменных работ

Письменная работа выполняется на стандартных листах бумаги формата А-4 в печатном варианте, либо в рукописном виде (в порядке исключения). Текст работы набирается через 1,5 межстрочных интервала, шрифт – 14. На странице не должно быть менее 27-29 строк, включая сноски. Поля страниц устанавливаются: левое – 30 мм, правое -10мм, верхнее и нижнее – 20мм. Выравнивание по ширине.

Объем и структура письменной работы устанавливается отдельными методическими рекомендациями по дисциплине.

Страницы должны быть пронумерованы сверху в середине страницы. Нумерация начинается со 2 листа «Содержание». Все остальные страницы нумеруются сквозной нумерацией до последней страницы, включая приложения.

Прежде чем приступить к написанию работы, студенту необходимо подобрать соответствующую литературу, первоисточники. Обязательно изучить современные источники, « не старше» 5 лет.

#### Порядок защиты курсовой работы (проекта)

Для получения допуска к защите курсовой работы необходимо получить позитивную рецензию научного руководителя (преподавателя). Если научный руководитель не допускает курсовую к защите, то ее необходимо переделать с учетом указанных поправок и рекомендаций. При подготовке к защите студенту необходимо выполнить все указания, данные в рецензии и учесть замечания в тексте работы. Защита курсовой работы производится индивидуально.

Как правило, процедура защиты курсовых работ проводится только в присутствии научного руководителя. На защите работы студент должен быть готов к краткому изложению основного содержания работы и ее результатов, к собеседованию по отдельным моментам работы, к ответу на любые вопросы, как по данной теме, так и по всему курсу.

Доклад необходимо подготовить заранее в форме выступления, в котором целесообразно осветить такие важные вопросы как: обоснование актуальности темы курсовой работы, цель, задачи и содержание работы, ее наиболее существенные и интересные моменты. В основном доклад содержит в себе ключевые моменты введения, а основной акцент сделан на заключении. В выступлении должны содержаться также ответы на основные замечания научного руководителя. Доклад не должен быть слишком длинным, целесообразно уложиться в 5 - 7 минут. Крайне желательно не читать текст доклада от и до с листка, а запомнить хоть пару абзацев, не путаясь в его содержании.

Сама процедура защиты включает в себя:

- доклад студента о содержании и основных выводах работы;
- вопросы к автору по докладу;
- ответы студента на вопросы научного руководителя;
- решение научного руководителя об оценке курсовой работы.

В итоговой оценке руководитель курсовой работы учитывает не только окончательный результат, но и степень самостоятельности студента, что отмечается в рецензии.

Рецензия на курсовую работу отражает:

- актуальность темы;
- глубину изучения специальной литературы;
- объективность методов исследования и достоверность результатов;
- обоснованность выводов;
- стиль и оформление работы;
- предложения и выводы.

По итогам защиты за курсовую работу выставляется дифференцированная оценка в зачетную книжку обучающегося.



Учебное издание

**Рабочая программа дисциплины  
«Управление персоналом»  
по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки Управление малым бизнесом  
квалификация (степень)  
«Бакалавр»  
(очная и заочная формы обучения)**

Составитель – **Васендина** Елена Владимировна

**16+**