



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП

Г.И. Перминова

«6» сентября 2018г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
управления персоналом и экономики труда

Л.А. Савинкина

«6» сентября 2018г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
Основы управления персоналом
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Аудит и контроллинг персонала»
Форма подготовки заочная
с использованием дистанционных образовательных технологий

курс 2
лекции 4 час.
практические занятия 4 час.
лабораторные работы 0 час.
в том числе с использованием МАО лек. 0 /пр. 4 /лаб. 0 час.
всего часов аудиторной нагрузки 8 час.
в том числе с использованием МАО 8 час.
самостоятельная работа 64 час.
в том числе на подготовку к зачету 4 час.
контрольные работы (количество)
курсовая работа / курсовой проект -
зачет 2 курс
экзамен - не предусмотрен

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта высшего образования, самостоятельно устанавливаемым ДВФУ № 12-13-235 от 18.02.2016 по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», с изменениями, утвержденными приказами ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594, от 04.07.2017 № 12-13-1369

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, протокол № 9 от «6» сентября 2018г.

Заведующий кафедрой: канд.геогр.наук, доцент Л.А. Савинкина

Составители: канд. геогр. наук, доцент Л.А. Савинкина

доцент Е.Ю. Рауд

Оборотная сторона титульного листа РПУД

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

ABSTRACT

Specialist's degree in 38.03.03 Personnel management

Course title: Fundamentals of personnel management.

Basic part of Block 1, 2 credits.

Instructor: Larisa Aleksandrovna Savinkina, Candidate of Geographic Sciences, Associate Professor.

At the beginning of the course a student should be able to:

- ability to self-improvement and self-development in the professional sphere, to increase the general cultural level;
- ability to take initiative and make responsible decisions, aware of responsibility for the results of their professional activities;
- ability to creatively perceive and use the achievements of science and technology in the professional sphere in accordance with the needs of the regional and world labor market;
- have a culture of thinking, the ability to generalize, analyze, perceive information, set goals and choose ways to achieve it;
- use normative documents in their professional activities, their readiness to comply with the current legislation and the requirements of regulatory documents.

Learning outcomes:

general professional competences

- knowledge of the basics of modern philosophy and concepts of personnel management, the nature and objectives, laws, principles and methods of personnel management, the ability to apply theoretical positions in the practice of personnel management of the organization (GPC -1).

professional competences (SPC):

- knowledge of the basics of development and implementation of the concept of personnel management, personnel policy, the basics of strategic personnel management, the basics of formation and use of labor potential and intellectual capital of the organization, the individual employee, as well as the basics of

intellectual property management and the ability to apply them in practice (SPC - 1).

- a basic knowledge of the development and implementation of requirements for positions, criteria for the selection and placement of personnel, and the basics of recruitment, development, and implementation of programs and procedures recruitment and staff selection, ownership, methods of business evaluation of personnel hiring and the ability to apply them in practice (SPC-3)

- knowledge of the basics of socialization, vocational guidance and professionalization of personnel work, principles of formation of labor resources, the development and implementation of programmes of work adaptation and ability to apply them in practice (SPC-4)

- The content of the discipline consists of five modules and covers the following range of issues:

1. The concept of human resources management: the theory of management in the role of man in the organization; the state system of human resources management;

2. Personnel management concept: principles and methods of personnel management; goals, functions, organizational structure of the personnel management system;

3. The concept of human resources management: personnel planning: planning of personnel needs, planning of labor productivity and labor indicators;

4. Team management: technology of personnel management and its development: recruitment, selection, reception, business evaluation of personnel; career guidance and labor adaptation, training certification of personnel; management of business career, service and professional promotion, work with the personnel reserve; motivation and stimulation of labor activity of personnel; working conditions; mode and discipline of labor; release of personnel; evaluation of labor results, personnel cost estimation;

5. The establishment of a system of personnel management: the nature and logic of creation and development of the personnel management system; management of the school.

Main course literature:

1. Kibanov, A.Ya. Fundamentals of Personnel Management: Textbook / A.Ya.Kibanov; Ministry of Education and Science of the Russian Federation. - 2nd ed., pererab. I DOP. - M.: SIC INFRA-M, 2014. – 447 p Mode of access: <http://znanium.com/bookread.php?book=426081>

2. Deineka, V.A. Human Resource Management [Electronic resource]: Textbook for students / V. A. Deineka, V. A. Bepalko. – M. : Publishing and trading Corporation "Dashkov&K°", 2013. - 392 p. Access Mode: <http://znanium.com/bookread.php?book=415041>

3. Egorshin, A. P. Fundamentals of Personnel Management: Textbook / A. P. Egorshin. - 3-e ed., pererab. I DOP. - M.: INFRA-M, 2011. - 352 p. Access Mode: <http://znanium.com/bookread.php?book=247976>

4. Shekshnya, S. How to Effectively manage Free People: Coaching [Electronic Resource] / S. Shekshnya. - 2nd ed. - Moscow: Alpina Publishers, 2014. - 206 p. - access Mode: <http://znanium.com/bookread2.php?book=519505>

5. History of Management Thought: Textbook / A. J. Jacobson, Batsyun N.V. - M.:RIOR IC, SIC INFRA-M, 2017. - 100 p

Form of final control: pass-fail exam

Аннотация к рабочей программе дисциплины «Основы управления персоналом»

Рабочая программа учебной дисциплины «Основы управления персоналом» предназначена для студентов заочной формы обучения (с использованием дистанционных образовательных технологий) направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Аудит и контроллинг персонала».

Дисциплина «Основы управления персоналом» включена в состав базовой части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (4 часа), практические занятия (4 часа), самостоятельная работа (64 часа, в т.ч. контроль-4 часа). Дисциплина реализуется на 2 курсе.

Дисциплина «Основы управления персоналом» основывается на знаниях дисциплины «Введение в дисциплинарные картины мира», «Экономическое мышление», «Основы проектной деятельности» и позволяет подготовить студента к освоению ряда таких дисциплин, как «Экономика и социология труда», «Проектная деятельность», «Управление поведением персонала», «Предпринимательство».

Содержание дисциплины состоит из пяти модулей и охватывает следующий круг вопросов:

1. Определение понятия «управление персоналом». Корни современной науки управления персоналом. С чем связано выделение управления персоналом в отдельную функциональную область в конце 19 века. «Тейлоризм» - «научный менеджмент»: его сущность; отношение к работнику; 4 основополагающие принципа организации трудовой деятельности Фредерика Тейлора; основные методы, выделенные Тейлором, с помощью которых можно добиться рационализации трудовой

деятельности. Роль Генри Форда в становлении научного менеджмента. Дальнейшее развитие идей Тейлора Анри Файолем. Концепция рациональной бюрократии Макса Вебера (административная школа). Организационная структура компании.

Виды должностных документов: описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция (ДИ), положение о департаменте (службе), профиль компетенций (профессиограмма, модель желаемого). Область применения и структура каждого документа. Технология SMART. Цель должности. Принципы, особенности, некоторые эффективные детали современной должностной инструкции. Технология создания и внедрения должностной инструкции. Составление профиля компетенций (профессиограммы, модели желаемого) для целей подбора сотрудника.

Технология подбора. Источники привлечения кандидатов. Правила подачи объявления о вакансии. Методы оценки кандидатов на работу: анкета, проверка документов, проверка рекомендаций, интервью (собеседование), портфолио, конкурсное задание, тестирование, центр оценки. Правила адаптационного периода. Сравнение внутренних и внешних источников комплектования компании кадрами.

Роль интервью в системе оценочных мероприятий при подборе персонала. Цели интервью. Виды и типы интервью. Стиль собеседования. Подготовка к интервью. Технология собеседования. Основные правила проведения собеседования. Некоторые техники, наиболее часто включаемые в интервью. Сигналы опасности, которые нельзя пропускать. Сколько времени должно идти собеседование.

2. Причины, по которым так долго просуществовала классическая и административная школа. Учет личностных особенностей человека в управлении им, гуманистический подход в управлении, ориентация на человека (люди – ценность, делай сотрудника довольным, и он будет производить) (Мэйо, Маслоу, Мак-Грегор, Герцберг, Скиннер, Бёрн и многие

другие). Ситуативное управление. Снятие напряженности в коллективе. Устранение конфликтов. Социально-психологическая помощь. Повышение квалификации.

Определение понятия «потребность человека» и структура мотива. Технология мотивационной беседы (беседы по выявлению мотива человека). Современное использование теории Маслоу. Двухфакторная модель Герцберга.

Метод «кнута и пряника». Теория подкрепления Скиннера. Один из «вечных» вопросов управления: должен ли стимул равняться мотиву. Теория «X, Y, Z». Схема антикризисного управления «могут и хотят».

Принцип последовательности в управлении. Теория справедливости Адамса. Теория ожиданий Врума. Алгоритм разработки в компании системы стимулирования.

3. Концепция оргразвития, управление человеческими ресурсами (Питер Друкер, профессиональный человек: «контракция персональной ответственности»). Умение делать знания производительными. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития. Привязка вознаграждения за труд к результатам труда (грейды, KPI).

Место делегирования в управленческом цикле. Что дает делегирования полномочий. Определение понятия «делегирование». Что подлежит делегированию, а что нет. Четыре переменные сотрудника в поле внимания руководителя при планировании делегирования: квалификация, мотивация, личностные качества и совместимость с другими обязанностями. 4 стиля руководства и особенности контроля различных типов сотрудников в условиях делегирования. Технология беседы с подчиненным в ситуации отказа от поручения.

Определение понятия «развитие персонала». Виды развития персонала. Нормы на обучение персонала. Учебный цикл Кольба. Принципы обучения взрослых. Процесс обучения. Оценка обучения по Киркпатрику.

Определение «ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI). Для чего используется. Какие бывают. Система сбалансированных показателей (запаздывающие и опережающие показатели). «Цветовая» система KPI.

4. Современный этап в управленческой науке. Социальный менеджмент. Роль человека в организации. Когда наступает в компании этап командообразования. Самоуправление членов организации. Роль корпоративной культуры. Параметры, присущие сильной корпоративной культуре. Основные элементы корпоративной культуры. Роль лидера. Признаки лидера. Виды лидерства. Составляющие харизмы. Одна из ключевых компетенций лидера – навыки эффективного публичного выступления.

Определение понятия «команда». Различия между командой и коллективом. Достоинства и недостатки команды. Признаки команды по Дж.Максвеллу. Групповая сплоченность и соревновательность. Действия по созданию команды Г.Файбушевича. Командные роли по Белбину.

От удовлетворенности персонала, через лояльность к вовлеченности – диалектика показателя качества управления. Определение понятия «вовлеченность». Качества вовлеченного сотрудника. Драйверы вовлеченности. «Дорожная карта» по созданию культуры вовлеченности.

Что дает коллегиальное принятие решений. Методы принятия коллегиальных решений (области применения и технологии): дискуссия, мозговой штурм, экспертных решений, голосованием, 6 шляп мышления, пилотажное обследование.

5. Логика развития системы управления персоналом отдельной компании повторяет историю появления различных управленческих школ:

I. «тейлоризм» - структура, инструкции, нормативы, оптимизация бизнес-процессов, научный подбор и т.д.

II. «гуманистический этап» - корпоративная культура, работа с морально-психологическим климатом, ситуативное управление, исследование мотивационного поля, неденежные стимулы и т.д.

III. «количественный подход» - управление по целям, обучение как инвестиция, грейды и KPI, привязка оплаты труда к результатам и т.д.

IV. «командный менеджмент» - проектные элементы управления, командообразование, развитие лидерства, в том числе, внутреннего, вовлечение персонала и т.д.

Цель – овладение студентами теоретическими знаниями и практическими умениями по управлению персоналом как одному из самых важных видов управления. Управление персоналом рассматривается как выполняемая на предприятиях деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию человеческого ресурса для достижения организационных и личных целей.

Задачи:

- понимать организационную структуру предприятия;
- использовать в работе должностную инструкцию;
- обеспечить предприятие высококвалифицированными и заинтересованными сотрудниками;
- эффективно использовать и развивать компетенции сотрудников;
- правильно делегировать полномочия;
- обеспечить стремление к наиболее полному удовлетворению сотрудников своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- повысить вовлеченность сотрудников в дела предприятия;
- осуществить командообразующие мероприятия.

Для успешного изучения дисциплины «Основы управления персоналом» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к самосовершенствованию и саморазвитию в профессиональной сфере, к повышению общекультурного уровня;

- способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;

- способность творчески воспринимать и использовать достижения науки, техники в профессиональной сфере в соответствии с потребностями регионального и мирового рынка труда;

- владеть культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;

- уметь пользоваться нормативными документами в своей профессиональной деятельности, готовность к соблюдению действующего законодательства и требований нормативных документов.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции (элементы компетенций).

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОПК-1 знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Знает	историю развития науки и практики управления персоналом; современные принципы управления персоналом, методы принятия управленческих решений;
	Умеет	системой знаний о закономерностях управления персоналом; специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности;
	Владеет	методами управления персоналом
ПК-1 знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а	Знает	функциональный подход к управлению; основные подходы к подбору персонала; принципы делегирования;
	Умеет	составлять основные кадровые документы, такие как профиль компетенций (профессиограмма), описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция, Положение о департаменте;
	Владеет	системой знаний о закономерностях управления персоналом; - специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности;

также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике		
ПК-3 знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	Знает	технологии управления развитием персонала;
	Умеет	проводить интервью по компетенциям с кандидатами на работу в компанию; разрабатывать систему показателей эффективности труда сотрудника; определять мотивационную структуру личности и составлять программы стимулирования сотрудников; делегировать полномочия;
	Владеет	навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.
ПК-4 знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике	Знает	основные механизмы стимулирования; подходы к командообразованию; приемы увеличения вовлеченности персонала в дела организации.
	Умеет	принимать решения по развитию подчиненных; измерять наличие/отсутствие признаков команды и проводить командообразующие мероприятия; проводить эффективные совещания.
	Владеет	навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Основы управления персоналом» применяются следующие методы активного/ интерактивного обучения: выполнение тренировочных упражнений, построение аналитических таблиц, выполнение групповых заданий, подготовка докладов и презентаций, выполнение индивидуальных заданий.

1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА(4 ЧАСА)

МОДУЛЬ 1. Концепция управления трудовыми ресурсами (1 час)

Тема 1. Эволюция школ управления персоналом. Школа научного управления (1885 – 1920). Административная школа (1920 – 1950)

Определение понятия «управление персоналом». Корни современной науки управления персоналом. С чем связано выделение управления персоналом в отдельную функциональную область в конце 19 века. «Тейлоризм» - «научный менеджмент»: его сущность; отношение к работнику; 4 основополагающие принципа организации трудовой деятельности Фредерика Тейлора; основные методы, выделенные Тейлором, с помощью которых можно добиться рационализации трудовой деятельности. Роль Генри Форда в становлении научного менеджмента. Дальнейшее развитие идей Тейлора Анри Файолем. Концепция рациональной бюрократии Макса Вебера (административная школа). Организационная структура компании.

Тема 2. Создание и использование в управлении персоналом должностного документа

Виды должностных документов: описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция (ДИ), положение о департаменте (службе), профиль компетенций (профессиограмма, модель желаемого). Область применения и структура каждого документа. Технология SMART. Цель должности. Принципы, особенности, некоторые эффективные детали современной должностной инструкции. Технология создания и внедрения должностной инструкции. Составление профиля компетенций (профессиограммы, модели желаемого) для целей подбора сотрудника.

Тема 3. Подбор персонала

Технология подбора. Источники привлечения кандидатов. Правила подачи объявления о вакансии. Методы оценки кандидатов на работу: анкета, проверка документов, проверка рекомендаций, интервью (собеседование), портфолио, конкурсное задание, тестирование, центр оценки. Правила адаптационного периода. Сравнение внутренних и внешних источников комплектования компании кадрами.

Тема 4. Технология интервью при подборе персонала

Роль интервью в системе оценочных мероприятий при подборе персонала. Цели интервью. Виды и типы интервью. Стилль собеседования. Подготовка к интервью. Технология собеседования. Основные правила проведения собеседования. Некоторые техники, наиболее часто включаемые в интервью. Сигналы опасности, которые нельзя пропускать. Сколько времени должно идти собеседование.

МОДУЛЬ 2. Концепция управления персоналом (1 час.)

Тема 5. Школа человеческих отношений (1950 – 1970)

Причины, по которым так долго просуществовала классическая и административная школа. Учет личностных особенностей человека в управлении им, гуманистический подход в управлении, ориентация на человека (люди – ценность, делай сотрудника довольным, и он будет производить) (Мэйо, Маслоу, Мак-Грегор, Герцберг, Скиннер, Бёрн и многие другие). Ситуативное управление. Снятие напряженности в коллективе. Устранение конфликтов. Социально-психологическая помощь. Повышение квалификации.

Тема 6. Структура мотива человека

Определение понятия «потребность человека» и структура мотива. Технология мотивационной беседы (беседы по выявлению мотива человека). Современное использование теории Маслоу. Двухфакторная модель Герцберга.

Тема 7. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Метод «кнута и пряника». Теория подкрепления Скиннера. Один из «вечных» вопросов управления: должен ли стимул равняться мотиву. Теория «X, Y, Z». Схема антикризисного управления «могут и хотят».

Тема 8. Построение эффективной программы стимулирования компании

Принцип последовательности в управлении. Теория справедливости Адамса. Теория ожиданий Врума. Алгоритм разработки в компании системы стимулирования.

МОДУЛЬ 3. Концепция управления человеческими ресурсами (0.5час)

Тема 9. Количественная школа управления персоналом (1970 – 1999)

Концепция оргразвития, управление человеческими ресурсами (Питер Друкер, профессиональный человек: «контракция персональной ответственности»). Умение делать знания производительными. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития. Привязка вознаграждения за труд к результатам труда (грейды, KPI).

Тема 10. Делегирование полномочий

Место делегирования в управленческом цикле. Что дает делегирования полномочий. Определение понятия «делегирование». Что подлежит делегированию, а что нет. Четыре переменные сотрудника в поле внимания руководителя при планировании делегирования: квалификация, мотивация, личностные качества и совместимость с другими обязанностями. 4 стиля руководства и особенности контроля различных типов сотрудников в условиях делегирования. Технология беседы с подчиненным в ситуации отказа от поручения.

Тема 11. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития

Определение понятия «развитие персонала». Виды развития персонала. Нормы на обучение персонала. Учебный цикл Кольба. Принципы обучения взрослых. Процесс обучения. Оценка обучения по Киркпатрику.

Тема 12. Система KPI

Определение «ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI). Для чего используется. Какие бывают. Система сбалансированных показателей (запаздывающие и опережающие показатели). «Цветовая» система KPI.

МОДУЛЬ 4. Командный менеджмент (0.5 час.)

Тема 13. Современный период управления персоналом – возрастание роли лидера и команды (с 2000 года)

Современный этап в управленческой науке. Социальный менеджмент. Роль человека в организации. Когда наступает в компании этап командообразования. Самоуправление членов организации. Роль корпоративной культуры. Параметры, присущие сильной корпоративной культуре. Основные элементы корпоративной культуры. Роль лидера. Признаки лидера. Виды лидерства. Составляющие харизмы. Одна из ключевых компетенций лидера – навыки эффективного публичного выступления.

Тема 14. Признаки команды

Определение понятия «команда». Различия между командой и коллективом. Достоинства и недостатки команды. Признаки команды по Дж.Максвеллу. Групповая сплоченность и соревновательность. Действия по созданию команды Г.Файбушевича. Командные роли по Белбину.

Тема 15. Вовлечение персонала в дела компании

От удовлетворенности персонала, через лояльность к вовлеченности – диалектика показателя качества управления. Определение понятия «вовлеченность». Качества вовлеченного сотрудника. Драйверы вовлеченности. «Дорожная карта» по созданию культуры вовлеченности.

Тема 16. Коллегиальные способы принятия решений

Что дает коллегиальное принятие решений. Методы принятия коллегиальных решений (области применения и технологии): дискуссия, мозговой штурм, экспертных решений, голосованием, 6 шляп мышления, пилотажное обследование.

МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ. Создание системы управления персоналом (1 час.)

Логика развития системы управления персоналом отдельной компании повторяет историю появления различных управленческих школ:

- V. «тейлоризм» - структура, инструкции, нормативы, оптимизация бизнес-процессов, научный подбор и т.д.
- VI. «гуманистический этап» - корпоративная культура, работа с морально-психологическим климатом, ситуативное управление, исследование мотивационного поля, неденежные стимулы и т.д.
- VII. «количественный подход» - управление по целям, обучение как инвестиция, грейды и KPI, привязка оплаты труда к результатам и т.д.
- VIII. «командный менеджмент» - проектные элементы управления, командообразование, развитие лидерства, в том числе, внутреннего, вовлечение персонала и т.д.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА (4 ЧАС)

Практические занятия

(4 час. в том числе 4 час. с использованием методов активного обучения)

Занятие 1. Эволюция школ управления персоналом. Школа научного управления (1885 – 1920). Административная школа (1920 – 1950).

Метод активного / интерактивного обучения- кейс)

Кейс «Проектирование организационной структуры компании»

Занятие 2. Создание и использование в управлении персоналом должностного документа

Задание – работа в малых группах над практическим заданием «Цель должности продавец-консультант»

Занятие 3. Подбор персонала

Метод активного / интерактивного обучения – деловая игра

Задание – деловая игра «Подбор маркетолога»

Занятие 4. Технология интервью при подборе персонала

Метод активного / интерактивного обучения – практическое задание
(1 час)

1 задание – практическое задание «Собеседование – это не легкий треп»

2 задание – открытые вопросы

Занятие 5. Школа человеческих отношений

Метод активного / интерактивного обучения-кейс)

Задание – кейс «Новогодний конфликт»

Занятие 6. Структура мотива человека

Метод активного / интерактивного обучения –ролевая игра

1 задание – ролевая игра на определение мотивационного поля в режиме «аквариума»

2 задание – ролевая игра на определение мотивации в парах

Занятие 7. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника

Метод активного / интерактивного обучения – практическое задание)

1 задание – практическое задание на теорию Скиннера

2 задание – практическое задание на теорию XYZ

Занятие 8. Построение эффективной программы стимулирования компании

Метод активного / интерактивного обучения –кейс

Задание – кейс на разработку программы стимулирования (30 минут)

Занятие 9. Количественная школа управления персоналом (1970 – 1999)

Метод активного / интерактивного обучения –кейс

Задание – кейс на расчет экономической целесообразности кадрового решения про риэлтерское агентство

Занятие 10. Делегирование полномочий

1 задание – Упражнение в режиме «аквариума» по преодолению сопротивления подчиненного при делегировании. (20 минут)

2 задание – упражнение в парах по преодолению сопротивления подчиненного при делегировании (20 минут)

Занятие 11. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития

1 задание – в малых группах практическое задание «Процесс обучения в компании»

2 задание – практическое задание индивидуально «Оценка эффективности проведенного обучения»

Занятие 12. Система КРІ

1 задание – работа в малых группах по разработке системы сбалансированных показателей студенческой группы университета

Занятие 13. Современный период управления персоналом – возрастание роли лидера и команды

Метод активного / интерактивного обучения- дискуссия,деловая игра

2 задание – в малых группах дискуссионное обсуждение различий между менеджером и лидером

3 задание – деловая игра с видео-анализом на публичное выступление «Между паникой и успокоенностью»

Занятие 14. Признаки команды

Метод активного / интерактивного обучения –дискуссия

1 задание - в малых группах дискуссионно выработка не менее 7 достоинств и недостатков команды.

2 задание - работа с аудиторией, как можно измерить и как создать команду

Занятие 15. Вовлечение персонала в дела компании

Задание – деловая игра «Управление творчеством».

Занятие 16. Коллегиальные способы принятия решений

1 задание – индивидуально практическое задание на технологию дискуссии.

2 задание – мозговой штурм «Говорящая среда»

МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ. Создание системы управления персоналом.

Задание – создание системы управления персоналом

3.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Основы управления персоналом» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

4.КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	МОДУЛЬ 1. Концепция управления трудовыми ресурсами (частично)	ОПК-1	знает	УО-1 ПР-7	ПР-1 Модуль 1 Вопросы к зачету №№ 1-15
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
2	МОДУЛЬ 2. Концепция управления персоналом	ПК-1, ОПК-1	знает	УО-1 ПР-7	ПР-1 Модуль 2 Вопросы к экзамену №16-30
			умеет	ПР-10, ПР-11	

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
3	МОДУЛЬ 3. Концепция управления человеческими ресурсами	ПК-3	знает	УО-1 ПР-7	Тест Модуль 3 Вопросы к экзамену №№ 31-43
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
4	МОДУЛЬ 4. Командный менеджмент	ПК-4	знает	УО-1 ПР-7	ПР-1 Модуль 4 Вопросы к экзамену №№ 44-59
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
5	МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ. Создание системы управления персоналом	ПК-1,4	знает	ПР-9	ПР-1 Вопросы к экзамену №№ 60-65
			умеет		
			владеет		

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

5. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

(электронные и печатные издания)

1. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=426081>

2. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А.

Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 392 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=415041>

3.Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=247976>

4.Шекшня, С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг [Электронный ресурс] / Станислав Шекшня. - 2-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2014. - 206 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=519505>

5.История управленческой мысли: Учебное пособие / Якобсон А.Я., Бацюн Н.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 100 с.

Дополнительная литература (печатные и электронные издания)

1. Кибанов, А.Я. Служба управления персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. – М.: Кнорус, 2010. – 416 с.

2.Ковалёв, С.В. Работа с персоналом: системный подход: Практическое пособие / С.В. Ковалёв. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 248 с.

3.Одегов, Ю.Г. Управление персоналом. Оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2012. – 256 с.

4.Рудавина, Е.Р. Книга директора по персоналу: Практические рекомендации / Е.Р. Рудавина, В.В. Екомасов. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.

5.Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2011. – 624 с.

6.Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2011. – 638 с.

7.Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс] : Управление персоналом | Описание методик и технологий. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/human/>.

8.Якокка, Ли. Карьера менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ek-lit.agava.ru/iacosod.htm>.

9.Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.agava.ru/tailsod.htm>.

10.Друкер, П.Ф. Эффективный управляющий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ek-lit.agava.ru/drucsod.htm>.

11.Тренинги, тренинговые компании, управление персоналом, кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/default.html>.

12.Репин В.В. Бизнес по правилам: регламенты должны работать : практич. пособие / В.В. Репин. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 347 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Просто, кратко, быстро). — www.dx.doi.org/10.12737/21337.

Нормативно-правовые материалы¹

1.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.10.2015). Принят Государственной Думой 21 декабря 2001 г., одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

2.Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 24.07.2015). Принят Государственной Думой 21 декабря 2012 г., одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 г. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет»

1.CONNECT@PERSONAL – кадровое агентство [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.connect-personal.ru/stati.html>

2.Современные технологии управления персоналом предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/sovremennye-tehnologii-upravleniya-personalom-predpriyatiya.html>

3.Современные технологии управления персоналом фирмы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Kadrovyi-potencial-firmy.php>

4.Сперанский В.И. Современные технологии управления персоналом: Учебно-практическое пособие [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.bestbook.ru/userfiles/books/pdf/Pages%20from%20229_Speransky_Delovaya.pdf

5.Современные технологии и концепции управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-tehnologii-i-koncepcii-upravleniya-personalom>

Перечень информационных технологий и программного обеспечения

1.Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

2.Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: www.garant.ru

3.Справочная система «Кодекс». Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>

4.Программное обеспечение: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint.

5.Авторская тестовая программная оболочка TestShower 2.0.

6.Автоматизированная система управления персоналом «Фараон».

7.Система 1С «Зарплата и кадры» версий 8.0 и выше

6.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Реализация дисциплины «Основы управления персоналом» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические работы, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Основы управления персоналом» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами лекций, подготовкой и выполнением всех практических работ с обязательным предоставлением отчета о работе, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Основы управления персоналом» является зачет, который проводится в виде тестирования.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (20 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и контрольные задания (50 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Основы управления персоналом» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Основы управления персоналом» для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – «отлично», 76-85 баллов – «хорошо», 61-75 баллов – «удовлетворительно», 60 и менее баллов – «неудовлетворительно».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[\frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где: $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$ для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$ для итогового рейтинга;

$P(n)$ – рейтинг студента;

m – общее количество контрольных мероприятий;

n – количество проведенных контрольных мероприятий;

O_i – балл, полученный студентом на i -ом контрольном мероприятии;

O_i^{max} – максимально возможный балл студента по i -му контрольному мероприятию;

k_i – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия;

k_i^n – весовой коэффициент i -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным

Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины

Планирование – важнейшая черта человеческой деятельности, один из характерных, обязательных признаков человеческого труда. Для организации сложной учебной деятельности очень эффективным является использование средств, напоминающих о стоящих перед нами задачах, их последовательности выполнения. Такими средствами могут быть мобильный телефон, имеющий программу органайзера, включающего будильник, календарь и список дел; таймеры, напоминающие о выполнении заданий по культурологии; компьютерные программы составления списка дел, выделяющие срочные и важные дела.

Составление списка дел – первый шаг к организации времени. Список имеет то преимущество, что позволяет видеть всю картину в целом. Упорядочение, классификация дел в списке – второй шаг к организации времени.

Регулярность – первое условие поисков более эффективных способов работы. Рекомендуется выбрать один день недели для регулярной подготовки по дисциплине «Основы управления персоналом». Регулярность не просто позволяет подготовиться к делу, она создает настрой на это дело, позволяет выработать правила выполнения дела (например, сначала проработка материала лекции, учебника, чтение первоисточника, затем выделение и фиксирование основных идей в тетради).

Чтобы облегчить выполнение заданий, необходимо определить временные рамки. Еженедельная подготовка по дисциплине «Основы управления персоналом» требует временных затрат. Четкое фиксирование по времени регулярных дел, закрепление за ними одних и тех же часов – важный шаг к организации времени. При учете времени надо помнить об основной цели рационализации – получить наибольший эффект с наименьшими затратами. Учет – лишь средство для решения основной задачи: сэкономить время.

По мнению специалистов по психологии, важность планирования и выполнения дел обуславливается также тем, что у нас накапливаются дела, задачи или идеи, которые мы не реализуем, откладываем на потом – все это негативно сказывается на нашем внутреннем состоянии в целом.

Важная роль в организации учебной деятельности отводится программе дисциплины, дающая представление не только о тематической последовательности изучения курса, но и о затратах времени, отводимом на изучение курса. Успешность освоения дисциплины «Основы управления персоналом» во многом зависит от правильно спланированного времени при самостоятельной подготовке (в зависимости от специальности от 2 – 3 до 5 часов в неделю).

Алгоритм изучения дисциплины

Начиная изучение дисциплины «Основы управления персоналом» студенту необходимо:

- ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы; к программе курса необходимо будет возвращаться постоянно, по мере усвоения каждой темы в отдельности, для того чтобы понять: достаточно ли полно изучены все вопросы;
- внимательно разобраться в структуре дисциплины «Основы управления персоналом», в системе распределения учебного материала по видам занятий, формам контроля, чтобы иметь представление о курсе в целом, о лекционной и практической части всего курса изучения;
- обратиться к электронному учебному курсу, загруженному на платформе Blackboard по дисциплине «Основы управления персоналом», позволяющим ориентироваться в последовательности выполнения заданий;
- переписать в тетрадь для лекций (на отдельной странице) и прикрепить к внутренней стороне обложки структуру и содержание теоретической части курса, а в тетрадь для практических занятий – темы практических занятий.

При подготовке к занятиям по дисциплине «Основы управления персоналом» необходимо руководствоваться нормами времени на выполнение заданий. Например, при подготовке к занятию на проработку конспекта одной лекции, учебников, как правило, отводится от 0,5 часа до 2 часов, а на изучение первоисточников объемом 16 страниц печатного текста с составлением конспекта 1,5–2 часа, с составлением лишь плана около 1 часа.

Рекомендации по использованию методов активного обучения

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и

формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в качестве методов активного обучения целесообразно использовать методы ситуационного обучения, представляющие собой описание деловой ситуации, которая реально возникала или возникает в процессе деятельности.

Реализация такого типа обучения по дисциплине «Основы управления персоналом» осуществляется через использование ситуационных заданий, в частности ситуационных задач, которые можно определить как методы имитации принятия решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным условиям.

Ситуационные задачи предназначены для использования студентами конкретных приемов и концепций при их выполнении для того, чтобы получить достаточный уровень знаний и умений для принятия решений в аналогичных ситуациях на предприятиях, тем самым уменьшая разрыв между теоретическими знаниями и практическими умениями.

Решение ситуационных задач студентам предлагается в конце лабораторных работ в завершении изучения определенной учебной темы, а знания, полученные на лекциях, должны стать основой для решения этих задач. Из этого следует, что студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с действующей документацией. Это предполагает осознание студентом процесса принятия решений и вынесения решения по ситуационной задаче.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какое решение необходимо принять в соответствии с действующей нормативной документацией.

Таким образом, решение ситуационных задач призвано вырабатывать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с увеличивающимся и постоянно обновляющимся потоком информации в сфере управления персоналом, связанного с изменяющейся рыночной ситуацией и применением законодательной базы;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения четкой, уверенной и грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний и проведения экспериментальных исследований;
- самостоятельно принимать решения.

Технология выполнения ситуационных задач включает в себя организацию самостоятельной работы обучающихся с консультационной поддержкой преподавателя. На этапе ознакомления с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит анализ проблем, изложенных в условии задачи. Затем составляет план действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчет по данному заданию.

Рекомендации по работе с литературой

Наиболее предпочтительна потемная последовательность в работе с литературой. Ее можно представить в виде следующего примерного алгоритма:

- ознакомление с рабочей учебной программой и учебно-методическим комплексом дисциплины;
- изучение основной учебной литературы;
- проработка дополнительной (учебной и научной) литературы.

В ходе чтения очень полезно, хотя и не обязательно, делать краткие конспекты прочитанного, выписки, заметки, выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В целях прояснения последних нужно обращаться к преподавателю. По завершении изучения рекомендуемой литературы полезно проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов для самопроверки.

Настоятельно рекомендуется избегать механического заучивания учебного материала. Практика убедительно показывает: самым эффективным способом является не «зубрежка», а глубокое, творческое, самостоятельное проникновение в существо изучаемых вопросов.

Необходимо вести систематическую каждодневную работу над литературными источниками. Объем информации по курсу настолько обширен, что им не удастся овладеть в «последние дни» перед сессией, как на это иногда рассчитывают некоторые студенты.

Следует воспитывать в себе установку на прочность, долговременность усвоения знаний по курсу. Надо помнить, что они потребуются не только и не столько в ходе курсового зачета, но – что особенно важно – в последующей профессиональной деятельности.

Литература имеется в библиотеке университета.

При работе с учебной и научной литературой принципиально важно принимать во внимание момент развития. Курс «Основы управления персоналом», как и большинство других дисциплин, не является и не может являться набором неких раз и навсегда установленных истин в последней инстанции. Наоборот, он постоянно развивается и совершенствуется. В нем идет диалектический процесс отмирания устаревшего и возникновения новых идей, взглядов, теорий. В условиях ускоряющегося старения информации учебные, впрочем, как и научные, издания, далеко не всегда могут поспевать за новыми явлениями и тенденциями, порождаемыми процессом инновации. Ощутимое отставание характерно и для многих публикаций, связанных с курсом. Ведь их невозможно, даже по чисто

техническим причинам, не говоря уже о других, ежегодно обновлять и переиздавать. В связи с этим в литературе по курсу студентам могут встречаться положения, которые уже не вполне отвечают новым тенденциям развития. В таких случаях следует, проявляя нужную критичность мысли, опираться не на устаревшие идеи того или другого издания, как бы авторитетно оно ни было, а на нормы, вытекающие из современных изданий, имеющих отношение к изучаемому вопросу.

В то же время настойчивое подчеркивание момента развития вовсе не означает полной ревизии учебной и научной литературы, рекомендуемой по курсу. Задача студента – проявить достаточно высокую научную культуру и не впасть в крайности как ортодоксального догматизма, так и зряшного нигилизма. Наука, как известно, развивается не только на основе отрицания, но и преемственности. В этом непрерывном процессе модернизации знания ему, конечно, будут оказывать помощь преподаватели, постоянно внося соответствующие изменения в содержание учебного процесса.

Наконец, студент обязан знать не только литературу, рекомендуемую в данном пособии, но и новые, существенно важные издания по курсу, вышедшие в свет после его публикации.

Рекомендации по подготовке к экзамену (зачету)

Итоговым контролем при изучении дисциплины «Основы управления персоналом» является зачёт. Непосредственно перед сессией вопросы могут обновляться. Обновленный перечень вопросов к зачёту выдается студентам перед началом экзаменационной сессии. На зачёте студенту предлагается ответить на один – два вопроса по изученным разделам дисциплины. Цель зачёта – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных познаний по учебной дисциплине, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве дефиниций и категорий. Оценке подлежит также и правильность речи студента.

Дополнительной целью итогового контроля в виде зачёта является формирование у студента таких качеств, как организованность, ответственность, трудолюбие, самостоятельность. Таким образом, зачёт по дисциплине проверяет сложившуюся у студента систему знаний по данной отрасли права и играет большую роль в подготовке будущего юриста, способствует получению фундаментальной и специальной подготовки в области управления персоналом.

При подготовке к зачёту студент должен правильно и рационально распланировать свое время, чтобы успеть качественно и на высоком уровне подготовиться к ответам по всем вопросам. Зачёт призван побудить студента получить дополнительно новые знания. Во время подготовки к зачёту студенты также систематизируют знания, которые они приобрели при изучении разделов курса. Это позволяет им уяснить логическую структуру курса, объединить отдельные темы в единую систему, увидеть перспективы развития управления персоналом.

Рекомендуемые учебники и специальная литература при изучении курса, имеются в рекомендованном списке литературы в рабочей программе по данному курсу, также их называет студентам преподаватель на первой лекции.

Студент в целях получения качественных и системных знаний должен начинать подготовку к зачёту задолго до его проведения, лучше с самого начала лекционного курса. Для этого, как уже отмечалось, имеются в учебно-методическом пособии примерные вопросы к зачёту. Целесообразно при изучении курса пользоваться рабочей программой и учебно-методическим комплексом. Также необходимо изучение практики управления персоналом.

Самостоятельная работа по подготовке к зачёту во время сессии должна планироваться студентом, исходя из общего объема вопросов, вынесенных на зачёт и дней, отведенных на подготовку к зачёту. При этом необходимо, чтобы последний день или часть его, был выделен для дополнительного повторения всего объема вопросов в целом. Это позволяет студенту

самостоятельно перепроверить уровень усвоения материала. Важно иметь в виду, что для целей воспроизведения материала учебного курса большую вспомогательную роль может сыграть информация, которая содержится в рабочей программе курса.

Разъяснения по работе с электронным учебным курсом

Вся информация по данному курсу находится в электронной системе Blackboard в электронном курсе «Основы управления персоналом».

В ней содержится информация:

- О курсе;
- Рабочая программа учебной дисциплины;
- Преподаватели курса;
- Конспекты лекций;
- Глоссарий;
- Список литературы;
- Дополнительные материалы;
- Материалы для практических занятий;
- Материалы для организации самостоятельной работы студентов;
- Контрольно-измерительные материалы;
- Результаты работ;
- Доска обсуждений;
- Блоги;
- Объявления и др.

Студент может воспользоваться этим ресурсом в случае отсутствия на занятиях, для повторения пройденного материала, для закрепления материала, для самостоятельной работы, для контроля и проверки знаний, для подготовки к практическим занятиям, для подготовки к зачету, для общения с преподавателем, для передачи домашних, самостоятельных работ преподавателю.

Рекомендации по выполнению домашних заданий

1. Студенту необходимо в системе Blackboard ознакомиться с очередным тематическим заданием.

2. Выполнить задание. Для этого ознакомиться с методическими рекомендациями по выполнению данного задания, которые расположены в соответствующем разделе, или осуществить поиск материалов в электронном каталоге, или в электронных ресурсах библиотеки ДВФУ (режим доступа: <http://www.lib.dvfu.ru>).

3. Осуществить поиск дополнительного материала (при необходимости).

4. Через систему Blackboard передать выполненное задание преподавателю на проверку.

5. В системе Blackboard отслеживать свои результаты (оценки).
Время проверки заданий минимум 7 дней.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

1. Текущая и опережающая СРС, направленная на углубление и закрепление знаний, а также развитие практических умений заключается в:

- работе студентов с лекционным материалом, поиске и анализе учебной литературы и электронных источников информации по изучаемым темам дисциплины;
- выполнении домашних индивидуальных и коллективных заданий;
- изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, активное участие в их обсуждении на занятиях;
- изучении теоретического материала тем лабораторных занятий, подготовке презентаций и файлов с текстовым описанием каждого слайда;

- поиске правовых актов, комментариев специалистов в справочно-правовой системе по темам занятий, индивидуальных и коллективных заданий,
- освоении технологий взаимодействия с заданными интернет-ресурсами и их использования для решения практических задач;
- освоении технологии создания простейшего сайта компании (или, по желанию студента, в виде электронного портфолио выполненных заданий по дисциплине);
- подготовке к зачету.

1.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Основы управления персоналом» необходимы:

- аудитории, оснащенные мультимедийным проектором, с выходом в ИНТЕРНЕТ для проведения семинаров;
- аудитории, оснащённые компьютерами, с установленным пакетом программ Project Expert;
- компьютерный класс минимум на 20 компьютеров, подключённый к сети «Интернет», с установленным на компьютерах стандартным программным обеспечением и дополнительно:
- компьютерная база знаний по управлению персоналом на сервере;
- тестовая программная оболочка Test_Application V2.0 с базой тестов по дисциплине «Основы управления персоналом»;
- кадровые программы ЦКТ: «Фараон» и «Рекруитер»;
- программа 1С «Зарплата и кадры»;
- автоматизированная система управления персоналом «БОСС-Кадровик».



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

по дисциплине «Основы управления персоналом»
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

Форма подготовки заочная
с использованием дистанционных образовательных технологий

Владивосток
2018

I. План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	По мере продвижения по темам лекционного курса	Подготовка презентации	9	Доклад
2	По мере продвижения по темам практического курса	Составление глоссария терминов по изучаемой дисциплине	9	Глоссарий
3	По мере продвижения по темам практического курса	Интерпретация анекдотов	9	Письменный отчет 1 стр.
4	По мере продвижения по темам практического курса	Создание инструкции «Эффективное конспектирование информации во время обучения в Университете»	9	Инструкция
5	По мере продвижения по темам практического курса	Тестирование	9	принимается результат с тестами не менее 3 студентов группы (можно, в том числе, и себя) и интерпретацией данных тестов – описательная часть не менее 1 тыс. знаков
6	По мере продвижения по темам практического курса	Сторителлинг	9	Письменный отчет 1 стр.
7	По мере продвижения по темам практического курса	Признаки команды у своей студенческой группы, подготовка к зачету	10	Письменный отчет 1 стр.
Итого:			64	

Рекомендации для самостоятельной работы студентов

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, выполнения практических самостоятельных заданий.

Преподаватель стимулирует студентов на самостоятельную работу через интересную подачу материала, связь заданий со студенческой жизнью студентов и рейтинговую систему оценки самостоятельной работы.

Задания для самостоятельного выполнения

Задание 1. Подготовка презентации

Теоретико-типологический анализ подборки периодической литературы по изучаемой дисциплине (согласно списку прилагаемой литературы). Изучение статей журналов "Управление персоналом", "Справочник по управлению персоналом", "Проблемы теории и практики управления". По проработанному материалу могут быть подготовлены сообщения, которые оформляются в виде презентации и включаются в общий рейтинг дисциплины. В случае если презентация представляет реальный интерес, преподаватель предоставляет студенту право выступить с этой презентацией в курсе.

Методические рекомендации для подготовки презентаций

Общие требования к презентации:

- презентация не должна быть меньше 8 слайдов и не должна быть больше 20 слайдов;
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название презентации; фамилии, имена, отчества авторов, учёная степень, учёное звание и должность руководителя (преподавателя);
- следующим слайдом должна быть постановка задачи;

- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста;

- последний слайд презентации – список используемых источников.

Критерии оценки выполнения презентации

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	20
4	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	20
5	Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	20
6	Наличие папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс, презентации и файла MS Word с текстовым материалом	20
	ИТОГО	100

Задание 2. Составление глоссария терминов по изучаемой дисциплине

Методические указания к составлению глоссария

Глоссарий охватывает все узкоспециализированные термины, встречающиеся в тексте. Глоссарий должен содержать не менее 40 терминов, они должны быть перечислены в алфавитном порядке, соблюдена нумерация. Глоссарий должен быть оформлен по принципу реферативной работы, в обязательном порядке присутствует титульный лист и нумерация страниц. Объем работы должен составлять 8-16 страниц. Тщательно проработанный глоссарий помогает избежать разночтений и улучшить в целом качество всей документации. В глоссарии включаются самые частотные термины и фразы, а также все ключевые термины с толкованием их смысла. Глоссарии могут содержать отдельные слова, фразы, аббревиатуры, слоганы и даже целые предложения.

Критерии оценки выполнения глоссария

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Защита темы по списку вопросов/ активное участие в обсуждении докладов	20
4	Представление результатов проведенного анализа на занятии	20
5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории	20
6	Наличие файла с результатами проведенного анализа, папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс	10
7	Наличие файла с презентацией или файла MS Word с текстовым материалом	10
	ИТОГО	100

Задание 3. Интерпретация анекдотов

Установка: Каждый руководитель должен уметь извлекать информацию о состоянии дел в компании из самых различных источников, как формальных, так и неформальных. Одним из неформальных источников информации о внутренней ситуации в компании и коллективе являются анекдоты. Проявите умение понимать суть анекдота и делать из услышанного правильные выводы.

Задание: по каждой из 16 тем данного курса найдите от 1 до 3 анекдотов и сделайте выводы по каждому анекдоту.

Критерии оценки выполнения задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Защита темы по списку вопросов/ активное участие в обсуждении докладов	20
4	Представление результатов проведенного анализа на занятии	20
5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	20

6	Наличие файла с результатами проведенного коллективного анализа, папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс	10
7	Наличие файла с презентацией или файла MS Word с текстовым материалом	10
	ИТОГО	100

Задание 4. Создание инструкции «Эффективное конспектирование информации во время обучения в Университете»

Задание: Опишите свои и полученные у других (обязательно со ссылкой на автора) способы работы с информацией для более эффективного ее усвоения: особенности записи слов, словосочетаний, терминов; методы скоростного конспектирования слов; специфика техники рационального конспектирования фраз; способы использования выделения цветом и другие советы. Инструкция должна быть четкой, конкретной, написанной понятным языком. Лучшая инструкция будет определена «народным» голосованием.

Критерии оценки выполнения задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Защита темы по списку вопросов/ активное участие в обсуждении докладов	20
4	Представление результатов проведенного анализа на занятии	20
5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	20
6	Наличие файла с результатами проведенного коллективного анализа, папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс	10
7	Наличие файла с презентацией или файла MS Word с текстовым материалом	10
	ИТОГО	100

Задание 5. Тестирование (принимается результат с тестами не менее 3 студентов группы (можно, в том числе, и себя) и интерпретацией данных тестов – описательная часть не менее 1 тыс. знаков):

1.1. Тест по Маслоу– 100 баллов

МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ОСНОВНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Инструкция:

Перед Вами 15 утверждений, которые Вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой. Сначала оцените первое утверждение со вторым, 3-им и т.д. и результат пишите в 1 колонку. Так, если при сравнении 1-го утверждения со 2-м предпочтительным для себя Вы сочтете 2-е, то в начальную клеточку впишите цифру «2». Если же предпочтительным окажется 1-е утверждение, то впишите цифру «1». Затем то же самое проделайте со 2-м утверждением: сравните его сначала с 3-м, потом с 4-м и т.д., и вписывайте результат во 2-ю колонку. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Во время работы полезно каждому утверждению вслух проговорить фразу «Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения
2. Иметь теплые отношения с людьми
3. Обеспечить себе будущее
4. Зарабатывать на жизнь
5. Иметь хороших собеседников
6. Упрочить свое положение
7. Развивать свои силы и способности
8. Обеспечить себе материальный комфорт
9. Повышать уровень мастерства и компетентности
10. Избегать неприятностей
11. Стремиться к новому и неизведанному
12. Обеспечить себе положение влияния
13. Покупать хорошие вещи
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи

4. Отложите на вертикальной оси графика результаты по каждой группе потребностей.

Сумма
баллов

42						Зона неудовлет- воренности
28						Зона частичной неудовлет- воренности
14						Зона удовлет- воренности
	Матери- альные	В безо- пасности	Соци- альные	В при- знании	В само- выражении	

1.2. Тест по Герцбергу (3 часа) – 60 баллов

Тест

ЧТО ЛЮДИ ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ОТ СВОЕЙ РАБОТЫ

Тест основан на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых.

Инструкция: Оцените по пятибалльной шкале степень важности для вас каждого из 12 нижеуказанных факторов.

Очень важно	Важно	Важно, но не очень	Скорее не важно, чем важно	Не важно
5	4	3	2	1

Опросник:

№	Фактор	Балл степени важност и
1	Интересное содержание работы.	
2	Хороший начальник.	
3	Признание проделанной вами работы, уважение к вам.	
4	Возможность продвижения по службе.	
5	Удовлетворенность личной жизнью.	
6	Престижная работа.	
7	Ответственная работа.	
8	Хорошие условия для работы.	

9	Разумные правила и процедуры, существующие в компании.	
10	Возможность самосовершенствования.	
11	Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.	
12	Чувство безопасности, связанное с работой.	

Ключ:

Гигиенические факторы

№ фактора	2	5	6	8	9	12	ИТОГО
Балл							

Мотивационные факторы

№ фактора	1	3	4	7	10	11	ИТОГО
Балл							

1.3. Тест на групповую сплоченность– 60 баллов

Групповую сплоченность - чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, - можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма: +19 баллов, минимальная: -5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
 - 1) Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5).
 - 2) Участвую в большинстве видов деятельности (4).
 - 3) Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3).
 - 4) Не чувствую, что являюсь членом группы (2).
 - 5) Живу и существую отдельно от нее (- 1).
 - 6) Не знаю, затрудняюсь ответить (1).
2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?
 - 1) Да, очень хотел бы перейти (-1).

- 2) Скорее перешел бы, чем остался (2).
 - 3) Не вижу никакой разницы (3).
 - 4) Скорее всего, остался бы в своей группе (4).
 - 5) Очень хотел бы остаться в своей группе (5).
 - 6) Не знаю, трудно сказать (1).
3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?
- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 - 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
 - 3) Хуже, чем в большинстве классов (- 1).
 - 4) Не знаю, трудно сказать (1).
4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?
- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 - 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
 - 3) Хуже, чем в большинстве коллективов (- 1).
 - 4) Не знаю. (1)
5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?
- 1) Лучше, чем в большинстве коллективов (3).
 - 2) Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2).
 - 3) Хуже, чем в большинстве коллективов (- 1).
 - 4) Не знаю (1).

Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше - высокая;
- 11,6 - 15 баллов - выше средней;
- 7- 11,5 - средняя;
- 4 - 6,9 - ниже средней;
- 4 и ниже - низкая.

Задание 6. Сторителлинг

Сторителлинг о ДВФУ. Максимальный размер истории 1,5 тысячи знаков с учетом пробелов. Приветствуются истории о реальных событиях. Но

задание может быть выполнено и в виде вымышленной истории (в этом случае должна быть облечена в оболочку: миф, сказка, притча, былина и т.п.).

Критерии оценки выполнения задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Защита темы по списку вопросов/ активное участие в обсуждении докладов	20
4	Представление результатов проведенного анализа на занятии	20
5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	20
6	Наличие файла с результатами проведенного коллективного анализа, папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс	10
7	Наличие файла с презентацией или файла MS Word с текстовым материалом	10
	ИТОГО	100

Задание 7. Признаки команды у своей студенческой группы -200 баллов.

Необходимо применить теорию Дж. Максвелла о признаках команды к своей студенческой группе. Для этого сначала оцифровать каждый признак, т.е. придумать, как его можно измерять. А затем вычислить его конкретное значение. Если значение получилось не максимальным, то предложить программу развития команды для своей группы.

Критерии оценки выполнения задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Готовность результатов самостоятельной работы в срок	10
2	Размещение результатов самостоятельной работы в LMS Blackboard	10
3	Защита темы по списку вопросов/ активное участие в обсуждении докладов	20
4	Представление результатов проведенного анализа на занятии	20

5	Материал современный, актуальный, интересный для аудитории Тема раскрыта глубоко, изложение материала логично, аргументированно, подкреплено иллюстрациями, таблицами и диаграммами с фактическими данными, схемами и рисунками	20
6	Наличие файла с результатами проведенного коллективного анализа, папки с нормативно-законодательными актами, закладками в СПС Консультант Плюс	10
7	Наличие файла с презентацией или файла MS Word с текстовым материалом	10
	ИТОГО	100



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине «Основы управления персоналом»
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль «Аудит и контроллинг персонала»
Форма подготовки заочная
с использованием дистанционных образовательных технологий

Владивосток
2018

Паспорт
фонда оценочных средств по дисциплине « Основы управления
персоналом»

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОПК- 1 -знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Знает	- историю развития науки и практики управления персоналом; - современные принципы управления персоналом, методы принятия управленческих решений;
	Умеет	- применять систему знаний о закономерностях управления персоналом; - специальную терминологию по управлению персоналом и лексику специальности
	Владеет	- методами управления персоналом
ПК-1 знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	Знает	- функциональный подход к управлению; - основные подходы к подбору персонала; - принципы делегирования;
	Умеет	- составлять основные кадровые документы, такие как профиль компетенций (профессиограмма), описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция, Положение о департаменте;
	Владеет	- системой знаний о закономерностях управления персоналом; - специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности;
ПК-3 знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	Знает	- технологии управления развитием персонала;
	Умеет	- проводить интервью по компетенциям с кандидатами на работу в компанию; - разрабатывать систему показателей эффективности труда сотрудника; - определять мотивационную структуру личности и составлять программы стимулирования сотрудников; - делегировать полномочия;
	Владеет	- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.
ПК-4 -знание основ социализации,	Знает	- основные механизмы стимулирования; - подходы к командообразованию;

профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике		- приемы увеличения вовлеченности персонала в дела организации
	Умеет	- принимать решения по развитию подчиненных; - измерять наличие/отсутствие признаков команды и проводить командообразующие мероприятия; - проводить эффективные совещания
	Владеет	- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	МОДУЛЬ 1. Концепция управления трудовыми ресурсами (частично)	ОПК-1	знает	УО-1 ПР-7	ПР-1 Модуль 1 Вопросы к зачету №№ 1-15
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
2	МОДУЛЬ 2. Концепция управления персоналом	ПК-1, ОПК-1	знает	УО-1 ПР-7	ПР-1 Модуль 2 Вопросы к экзамену №№ 16-30
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
3	МОДУЛЬ 3. Концепция управления человеческими ресурсами	ПК-3	знает	УО-1 ПР-7	Тест Модуль 3 Вопросы к экзамену №№ 31-43
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
4	МОДУЛЬ 4. Командный менеджмент	ПК-4	знает	УО-1 ПР-7	ПР-1 Модуль 4 Вопросы к экзамену №№ 44-59
			умеет	ПР-10, ПР-11	
			владеет	ПР-10, ПР-11	
5	МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ Создание системы управления персоналом	ПК-1,4	знает	ПР-9	ПР-1 Вопросы к экзамену №№ 60-65
			умеет		
			владеет		

Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		Критерии	Показатели
<p>ОПК- 1</p> <p>знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации</p>	<p>знает (пороговый уровень)</p>	<p>историю развития науки и практики управления персоналом; современные принципы управления персоналом, методы принятия управленческих решений</p>	<p>знание истории развития науки и практики управления персоналом; современных принципов управления персоналом, методов принятия управленческих решений;</p>	<p>способность перечислить и охарактеризовать историю развития науки и практики управления персоналом; современные принципы управления персоналом, методы принятия управленческих решений</p>
	<p>умеет (продвинутый)</p>	<p>применять систему знаний о закономерностях управления персоналом; специальную терминологию по управлению персоналом и лексику специальности</p>	<p>умение применять систему знаний о закономерностях управления персоналом; специальную терминологию по управлению персоналом и лексику специальности</p>	<p>способность проявлять умения по применению системы знаний о закономерностях управления персоналом</p>
	<p>владеет (высокий)</p>	<p>системой знаний о закономерностях управления персоналом; специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности</p>	<p>владение системой знаний о закономерностях управления персоналом; специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности;</p>	<p>способность самостоятельно использовать и правильно интерпретировать знания о закономерностях управления персоналом; специальной терминологии по управлению персоналом и лексике</p>

				специальности
ПК-1 знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	знает (пороговый уровень)	функциональный подход к управлению, основные подходы к подбору персонала; принципы делегирования	знание функционального подхода к управлению, основных подходов к подбору персонала; принципов делегирования	способность назвать и охарактеризовать принципы функционального подхода к управлению, основные подходы к подбору персонала; принципы делегирования
	умеет (продвинутый)	составлять основные кадровые документы, такие как профиль компетенций (профессиограмма), описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция, Положение о департаменте	умение составлять основные кадровые документы, такие как профиль компетенций (профессиограмма), описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция, Положение о департаменте	способность анализировать основные кадровые документы, такие как профиль компетенций (профессиограмма), описание рабочего места (ОРМ), технологическая карта деятельности (ТКД), должностная инструкция, Положение о департаменте
	владеет (высокий)	системой знаний о закономерностях управления персоналом; специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности	владение системой знаний о закономерностях управления персоналом; специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности	способность владеть системой знаний о закономерностях управления персоналом; специальной терминологией по управлению персоналом и лексикой специальности
ПК-3 знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев	знает (пороговый уровень)	технологии управления развитием персонала	знание технологий управления развитием персонала	способность назвать и охарактеризовать технологии управления развитием персонала
		проводить интервью по	умение проводить интервью по	способность проводить интервью

<p>подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике</p>	<p>умеет (продвинутый)</p>	<p>компетенциям с кандидатами на работу в компанию; разрабатывать систему показателей эффективности труда сотрудника; определять мотивационную структуру личности и составлять программы стимулирования сотрудников; делегировать полномочия</p>	<p>компетенциям с кандидатами на работу в компанию; разрабатывать систему показателей эффективности труда сотрудника; определять мотивационную структуру личности и составлять программы стимулирования сотрудников; делегировать полномочия</p>	<p>по компетенциям с кандидатами на работу в компанию; разрабатывать систему показателей эффективности труда сотрудника; определять мотивационную структуру личности и составлять программы стимулирования сотрудников; делегировать полномочия</p>
	<p>владеет (высокий)</p>	<p>навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности</p>	<p>владение навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности</p>	<p>способность самостоятельно на практике применять навыки профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности</p>
<p>ПК-4 -знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их</p>	<p>знает (пороговый уровень)</p>	<p>основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципы формирования системы трудовой адаптации персонала; основные механизмы стимулирования подходы к командообразованию; приемы увеличения вовлеченности</p>	<p>знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, основных механизмов стимулирования; подходов к командообразованию; приемов увеличения вовлеченности персонала в дела организации</p>	<p>способность дать определения основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, основных механизмов стимулирования; подходов к командообразованию; приемов увеличения вовлеченности персонала в дела организации</p>

на практике		персонала в дела организации		
	умеет (продви- нутый)	принимать решения по развитию подчиненных; измерять наличие/отсутст- вие признаков команды и проводить командообразую- щие мероприятия; проводить эффективные совещания	умение принимать решения по развитию подчиненных; -измерять наличие/отсутстви е признаков команды и проводить командообразую- щие мероприятия; проводить эффективные совещания	способность принимать решения по развитию подчиненных; измерять наличие/отсутствие признаков команды и проводить командообразующие мероприятия; проводить эффективные совещания
	владеет (высоки й)	навыками профессиональн ой аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности, разработки и внедрения программ трудовой адаптации	владение навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и	способность систематизировать и самостоятельно применять на практике навыки профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности, разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации

Зачетно-экзаменационные материалы

Тест 1

МОДУЛЬ 1. Концепция управления трудовыми ресурсами

1. Основоположником науки управления персоналом принято считать:

- а. Макса Вебера
- б. Карла Маркса
- в. Фредерика Тейлора
- г. Джона Мейнарда Кейнса

2. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а. школа научного управления
- б. классическая школа или школа административного управления
- в. школа человеческих отношений
- г. школа науки о поведении
- д. школа науки управления или количественных методов

3. Кто из предпринимателей первым внедрил положения Ф. Тейлора в практику?

- а. Генри Форд
- б. Чарльз Стюарт Роллс и Фредерик Генри Ройс
- в. Леви Страусс
- г. Джон Рокфеллер

4. Принципы рациональной бюрократии сформулировал:

- а. Анри Файоль
- б. Фредерик Тейлор
- в. Френк и Лилиан Гилбреты
- г. Макс Вебер

5. Организационная структура – это...

- а. перечень подразделений организации и их функциональной нагрузки
- б. иерархия должностей в организации, распределение прав и обязанностей между сотрудниками

в. совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц

6. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?

- а. отсутствие бюрократии
- б. высокая гибкость и динамичность
- в. четкое распределение обязанностей и ответственности
- г. децентрализация

7. Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

- а. матричной
- б. линейной
- в. функциональной
- г. дивизионной

8. Организационные структуры, ориентированные на продукт, потребителя или регионы, называются:

- а. дивизиональными
- б. функциональными
- в. бригадными
- г. матричными

9. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а. определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия
- б. найма рабочих на предприятие

- в. отбора персонала для занимания определенной должности
- г. согласно действующему законодательству
- д. достижения стратегических целей предприятия

10. Какой раздел не содержит должностная инструкция?

- а. «Общие положения»
- б. «Основные задачи»
- в. «Должностные обязанности»
- г. «Управленческие полномочия»
- д. «Критерии оценки труда»

11. При введении новой должности, пока мы не понимаем в деталях, какие конкретно обязанности будет исполнять сотрудник, целесообразно начать с разработки:

- а. технологической карты деятельности
- б. должностной инструкции
- в. положения о департаменте (службе)
- г. описания рабочего места

12. Профессиограмма - это:

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

13. Источниками поиска персонала внутри организации являются:

- а. ранее работавшие сотрудники, поиск через знакомых, социальные сети
- б. повышение, ротация, горизонтальное перемещение, совмещение должностей, врио, реструктуризация
- в. курсы повышения квалификации и переподготовки, семинары и тренинги
- г. ярмарка вакансий, дни открытых дверей, конференции, выставки, презентации

14. Основной метод оценки кандидатов на работу:

- а. анкета
- б. проверка документов
- в. проверка рекомендаций
- г. интервью (собеседование)
- д. портфолио
- е. конкурсное задание

15. Для руководителей (организаций, филиалов, представительств, иных обособленных подразделений) главных бухгалтеров, а также их заместителей испытательный срок не может превышать:

- а. двух недель
- б. трех месяцев
- в. шести месяцев

Тест 2

МОДУЛЬ 2. Концепция управления персоналом

16. Элтон Мэйо провел «хотторнские эксперименты» в период:

- а. 1910-1925 гг.
- б. 1924-1933 гг.
- в. 1937-1943 гг.
- г. в 1950-х гг.

17. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а. мера вознаграждения
- б. мера ожидания
- в. ожидание определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты
- г. мера ценности или приоритетности
- д. ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий

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

- а. теории нужд А. Маслоу
- б. теории ожидания В. Врума
- в. расширенной модели ожидания Портера – Лоулера
- г. теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда
- д. теории равенства С. Адамса

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

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

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

- а. физиологические
- б. защищенности и безопасности

- в. принадлежности и причастности
- г. признание и уважение
- д. самовыражение.

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

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

22. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а. мотив
- б. потребности
- в. притязания
- г. ожидания
- д. стимулы

23. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а. мотив
- б. потребности
- в. притязания
- г. ожидания
- д. стимулы

24. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а. долгосрочная работа на предприятии
- б. принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса
- в. индивидуальная ответственность
- г. медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников
- д. повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам

25. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а. пожизненный наем на работу
- б. принципы старшинства при оплате и назначении
- в. коллективная ответственность
- г. неформальный контроль
- д. продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа

26. Согласно теории "X", руководитель должен:

- а. принуждать подчиненных
- б. угрожать подчиненным
- в. понять их и стимулировать работу
- г. уважать подчиненных
- д. выполнять работу за них

27. С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а. работа не противна природе человека
- б. работа доставляет людям удовлетворение
- в. работники пытаются получить от компании все, что можно
- г. человек не любит работать
- д. человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение

28. По теории подкрепления Скиннера, награда за отсутствие плохого поведения – это:

- а. наказание
- б. гашение
- в. отрицательное подкрепление
- г. положительное подкрепление

29. При выборе лидерского стиля по схеме «могут и хотят» тип руководителя «дрессировщик» адекватен ситуации, когда кадровый состав организации:

- а. не ориентирован на изменения, но обладает необходимыми профессиональными навыками
- б. не ориентирован на изменения и не обладает необходимыми профессиональными навыками
- в. ориентирован на изменения и обладает необходимыми профессиональными навыками
- г. ориентирован на изменения, но не обладает необходимыми профессиональными навыками

30. При выборе лидерского стиля по схеме «могут и хотят» тип руководителя «инструктор» адекватен ситуации, когда кадровый состав организации:

- а. не ориентирован на изменения, но обладает необходимыми профессиональными навыками
- б. не ориентирован на изменения и не обладает необходимыми профессиональными навыками
- в. ориентирован на изменения и обладает необходимыми профессиональными навыками
- г. ориентирован на изменения, но не обладает необходимыми профессиональными навыками

Тест 3

МОДУЛЬ 3. Концепция управления человеческими ресурсами

31. Гарцбургская модель управления предполагает:

- а. управления путём делегирования полномочий и ответственности в рамках компании, отказ от авторитарных форм управления.
- б. использование гибких формах использования рабочей силы
- в. разработку прогрессивных форм оплаты труда
- г. управление не по процессу, а по результату (по целям)

32. Автором методики «рыбий скелет» является:

- а. Игорь Ансофф
- б. Каору Исикава
- в. Петер Друкер
- г. Вильфредо Парето
- д. Жан-Жак Ламбен

33. Человеческие ресурсы – это...

- а. личный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов
- б. часть населения страны, которая по физическому развитию, приобретенному образованию, профессионально-квалификационному уровню способна заниматься общественно-полезной деятельностью
- в. совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем развития общественного производства

34. Петер Друкер предложил метод:

- а. SWOT-анализа
- б. «рыбий скелет»
- в. управления по целям (management by objectives, MBO)
- г. ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI)

35. Процесс передачи задания подчиненному, с достижением от него обратной связи «понимаю и принимаю» - это...

- а. делегирование
- б. стимулирование
- в. мотивирование
- г. коммуникация
- д. распоряжение

36. Группировка должностей по определенным основаниям (определение «веса», классификация) с целью построения системы мотивации – это ...

- а. менторство
- б. коучинг
- в. грейдинг
- г. аутсорсинг

37. Нив в коем случае нельзя делегировать:

- а. простые задачи технического (вспомогательного) характера
- б. кадровые перемещения
- в. комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска
- г. частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта)
- д. представительские функции

38. Стиль руководства, при котором дается пошаговое подробное распоряжение с четким описанием действий и жесткий контроль по процессу каждого шага (для новичков или при решении сверхважной задачи), называют...

- а. инструктирующим
- б. направляющим
- в. поддерживающим
- г. доверяющим

39. Стиль руководства, при котором сотруднику предлагается самому определить методы и ход решения задачи, после чего одобрить или откорректировать с помощью вопросов это решение, контроль осуществить по конечному результату (для подчиненного с высокой компетентностью), называют...

- а. инструктирующим
- б. направляющим
- в. поддерживающим
- г. доверяющим

40. Норма на обучения персонала от фонда оплаты труда (ФОТ) в США составляют:

- а. 5% от ФОТ

б. 1,5 – 2,5% от ФОТ

в. 7-10% от ФОТ

г. 15-17 % от ФОТ

41. В классификации персонала по учебным стилям тех, кто свободны на этапе экспериментирования, любят неизведанное и занимают лидерство в дискуссиях, называют...

а. активистами

б. мыслителями

в. теоретиками

г. прагматиками

42. В классификации персонала по учебным стилям тех, кто любит потратить какое-то время на обдумывание своих действий со всех точек зрения до того, как приступить к делу, как правило, держатся в тени, называют...

а. активистами

б. мыслителями

в. теоретиками

г. прагматиками

43. Оценка обучения персонала по Киркпатрику предполагает:

а. 2 уровня

б. 3 уровня

в. 4 уровня

г. 5 уровней

44. Процессные КРІ (соответствующие функционалу сотрудника) в «цветовой» схеме системы КРІ, принятой в консалтинговой работе ДВКА «Успех», обозначают...

- а. «зеленым» цветом
- б. «синим» цветом
- в. «красным» цветом
- г. «желтым» цветом

45. К заработной плате рекомендуется «привязывать» не более...

- а. 2-4 показателей КРІ
- б. 3-5 показателей КРІ
- в. 4-6 показателей КРІ
- г. 5-7 показателей КРІ
- д. 7-9 показателей КРІ

Тест 4

МОДУЛЬ 4. Командный менеджмент

46. Согласно социальному менеджменту не организация существует для человека, а человек для организации

- а. правда
- б. ложь

47. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

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

48. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а. власть, основанная на принуждении
- б. власть, основанная на вознаграждении
- в. традиционная или законная власть
- г. экспертная власть
- д. власть харизмы (влияние силой примера)

49. Сильной корпоративной культуре свойственно внимание к результатам деятельности, личная ответственность за результат и продвижение по способностям

- а. правда
- б. ложь

50. Основные общие технологии, фирменный стиль и символика являются элементами корпоративной культуры

- а. правда
- б. ложь

51. Вид лидерства, при котором человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретных условиях – это ...

- а. внутреннее лидерство
- б. контекстуальное лидерство
- в. тактическое лидерство
- г. системное лидерство

52. Вид лидерства, при котором человек постоянно руководит своей командой, является её вдохновителем, берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени – это ...

- а. внутреннее лидерство
- б. контекстуальное лидерство
- в. тактическое лидерство
- г. системное лидерство

53. Главный признак команды

- а. сплоченность
- б. комфортность для участников
- в. следование общей цели
- г. координация действий

54. Командная роль, при которой участник увлечен, высоко профессионален в определенной области и предан своему делу, чаще всего обладает редкой квалификацией, его внимание сфокусировано на поддержании профессионального уровня (по Белбину) – это ...

- а. генератор
- б. координатор
- в. шейпер
- г. душа команды
- д. специалист
- е. педант

55. Командная роль, при которой участник умеет задействовать ресурсы группы и заставить других людей работать, обладает широкими взглядами и здравым смыслом и, как правило, пользуется уважением (по Белбину) – это ...

- а. генератор
- б. координатор
- в. шейпер
- г. душа команды
- д. специалист

е. педант

55. Физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, которое мотивирует его выполнять свою работу как можно лучше

- а. лояльность
- б. вовлеченность
- в. дисциплинированность
- г. ответственность

56. По рекомендации ДВКА «Успех», измерять вовлеченность персонала стоит не реже...

- а. 1 раз в месяц
- б. 2 раз в год
- в. 1 раз за 2 года
- г. 1 раз в год

57. Процедура группового креативного мышления, которая позволяет получить от группы большое количество идей за короткий промежуток времени – это...

- а. «мозговой штурм»
- б. дискуссия
- в. метод «6 шляп»
- г. экспертные оценки

58. В методе «6 шляп» желтая шляпа обозначает:

- а. управление мыслительным процессом
- б. оптимистичность
- в. информацию и факты
- г. критику

д. эмоции и чувства

59. Автором метода «6 шляп» является...

- а. Генри Минцберг
- б. Эдвард де Боно
- в. Петер Друкер
- г. Дональд Киркпатрик

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

- а. власть, основанная на принуждении
- б. власть, основанная на вознаграждении
- в. экспертная власть
- г. эталонная власть
- д. законная власть

Тест 5

МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ. Создание системы управления персоналом

61. Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а. классическая школа или школа административного управления
- б. школа человеческих отношений
- в. школа науки о поведении
- г. школа научного управления
- д. школа науки управления или количественных методов.

62. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а. школа научного управления
- б. классическая школа или школа административного управления
- в. школа человеческих отношений
- г. школа науки о поведении
- д. школа науки управления или количественных методов.

63. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а. школа научного управления
- б. классическая школа или школа административного управления
- в. школа науки о поведении
- г. школа человеческих отношений
- д. школа науки управления или количественных методов.

64. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- а. школа научного управления
- б. классическая школа или школа административного управления
- в. школа человеческих отношений
- г. школа науки о поведении
- д. школа науки управления или количественных методов.

65. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления?

- а. школа научного управления
- б. классическая школа или школа административного управления
- в. школа человеческих отношений
- г. школа науки о поведении
- д. школа науки управления или количественных методов.

66. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а. ситуационный подход
- б. процессный подход
- в. системный подход

**Критерии выставления оценки студента на зачете по дисциплине
«Основы управления персоналом»**

Баллы (рейтингов ой оценки)	Оценка зачета/ экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач
76-85	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения

75-61	<i>«зачтено»/ «удовлетворительно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы
менее 61	<i>«не зачтено»/ «неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

Оценочные средства для текущей аттестации

Деловая игра

по дисциплине « Основы управления персоналом»

ПОДБОР МАРКЕТОЛОГА

Концепция игры:

Компания «ДримФирм» занимается гостиничным, ресторанным, туристическим (как въездным, так и выездным) бизнесом, оказывает транспортно-логистические услуги.

В настоящее время на позиции «маркетолог» в компании работает сотрудник, который великолепно выполняет аналитическую функцию (отлично умеет собирать информацию, в том числе применять методы экономической разведки, обрабатывать полученную информацию, структурировать ее; к его отчетам по маркетинговым исследованиям нет никаких вопросов), но не владеет приемами стимулирования сбыта. Из полученной им информации он не умеет делать практические выводы, не переводит информацию в предложения по увеличению прибыли компании, не влияет на конечные результаты. Сотруднику не хватает креатива, творческих способностей, чтобы придумывать нестандартные решения. Всё это, безусловно, не устраивает руководство. Необходимо принять решение о подборе маркетолога.

Варианты решений:

1. Оставить нынешнего маркетолога и подучить. За данное решение выступает HR-менеджер: «На рынке труда практически нет хороших маркетологов, найти замену будет почти невозможно. Наш маркетолог нас скорее устраивает, чем нет. Он лучше всех знает отрасль. Ему надо помочь вырасти». Против непосредственный руководитель маркетолога коммерческий директор компании: «Невозможно вырастить творческие способности: они либо есть, либо нет».

2. Перевести на позицию маркетолога работающего в компании уже 3 года менеджера по продажам. За данное решение генеральный директор, который видит потенциал у данного сотрудника (много креативных идей, харизматичен, самостоятельно посетил семинар по маркетингу, читает литературу по стимулированию сбыта), и, кроме того, опасается, что менеджер уволится, если в компании ему не дадут возможности роста (сам подал заявку на позицию «маркетолог» и очень волнуется, высоко мотивирован). Против выступает начальник отдела продаж (руководитель менеджера), т.к. лишается ценного сотрудника. Коммерческий директор говорит, что у него «нет времени учить этого менеджера азам анализа, он не аналитик, не знает приемов работы с информацией», и также против.

3. Взять со стороны от одного из кадровых агентств города очень опытного маркетолога. Против данного решения выступает финансовый директор компании: «Придется платить зарплату в 2 раза больше, чем нынешнему. Это внесет дисбаланс в существующую иерархию оплат – надо будет повышать всем. Кроме того, в бюджете на кадровое агентство строка не запланирована». Также против HR: «Этот кандидат не знает специфики нашей отрасли, работал только в опте, ему понадобится большой период входа в должность». Коммерческий директор немного опасается амбициозности данного кандидата.

4. Принять на работу самопроявившегося кандидата (откликнулся на объявление) с небольшим опытом работы маркетологом в одном из ресторанов, красным дипломом по маркетингу, хорошим интеллектом и высокой мотивацией. За данное решение выступает финансовый директор ввиду дешевизны и генеральный директор как сторонник растить молодых. Коммерческий директор понимает, что начинающий маркетолог не справится с таким объемом работы.

5. Можно предложить свое решение, но учтите, что искать других кандидатов некогда:

Задание:

1. Примите решение индивидуально, ни с кем не советуясь. Запишите свое решение в итоговую таблицу.

2. Примите решение группой методом консенсуса. 3 у.е. получает тот участник, у которого индивидуальное и групповое решения совпадут. Кроме того, 3 у.е. получит тот участник, у которого индивидуальное решение совпадет с экспертным (решением тренера), при условии, что группа смогла прийти к консенсусу.

Индивидуальное решение	Групповое решение

Критерии оценки:

- ✓ 100 баллов выставляется студентам, если дан полный ответ в соответствии с заданием
- ✓ 80 баллов выставляется студентам, если дан не полный ответ в соответствии с заданием

- ✓ 50 баллов выставляется студентам, если ответ дан частично в соответствии с заданием
- ✓ 0 баллов выставляется студентам, если ответ не дан в соответствии с заданием

Кейс-задача

по дисциплине «Основы управления персоналом»

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КОМПАНИИ

Задание:

1.Спроектируйте организационную структуру данного предприятия, соответствующую ее сегодняшним видам деятельности, достижениям и проблемам, эффективную для целей этого предприятия. Отрадите ее на предложенном вам листе ватмана.

2.Отдельно выделите в структуре:

- сохраненные подразделения в неизменном виде – черным цветом;
- подразделения, которые ранее существовали, но подверглись изменению – синим цветом;
- новые, рекомендуемые вами к созданию подразделения – красным

3.Ликвидируемые подразделения - черным пунктиром. Если при проектировании вам понадобится какая-то дополнительная информация, вы можете получить ее у преподавателя.

4.Подготовьте презентацию своего проекта на 5 минут, доказывающую эффективность вашего решения.

5.Приготовьтесь отвечать на вопросы других команд и преподавателя.

Критерии оценки:

- ✓ 100 баллов выставляется студентам, если дан полный ответ в соответствии с заданием

- ✓ 80 баллов выставляется студентам, если дан не полный ответ в соответствии с заданием
- ✓ 50 баллов выставляется студентам, если ответ дан частично в соответствии с заданием
- ✓ 0 баллов выставляется студентам, если ответ не дан в соответствии с заданием

Вопросы для собеседования

По дисциплине «Основы управления персоналом»

МОДУЛЬ 1. Концепция управления трудовыми ресурсами

1. Основоположник науки управления персоналом.
2. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления.
3. Кто из предпринимателей первым внедрил положения Ф. Тейлора в практику.
4. Кто сформулировал принципы рациональной бюрократии.
5. Что понимается под организационной структурой.
6. Преимущества матричной структуры организации.
7. Как называется организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему.
8. Как называются организационные структуры, ориентированные на продукт, потребителя или регионы.
9. С какой целью разрабатывается должностная инструкция на предприятии.
10. Какой раздел не содержит должностная инструкция.
11. С чего целесообразно начать разработку при введении новой должности, пока мы не понимаем в деталях, какие конкретно обязанности будет исполнять сотрудник.
12. Что такое профессиограмма

13. Какие существуют источники поиска персонала внутри организации.
14. Основной метод оценки кандидатов на работу.
15. Длительность испытательного срока для руководителей (организаций, филиалов, представительств, иных обособленных подразделений) главных бухгалтеров, а также их заместителей.

МОДУЛЬ 2. Концепция управления персоналом

16. В какой период Элтон Мэйо провел «хотторнские эксперименты».
17. Что такое валентность согласно теории В. Врума.
18. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей.
19. На каком положении основана Теория усиления Б. Ф. Скиннера.
20. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?
21. Что представляет из себя теория мотивации Ф. Герцберга.
22. Что такое мотив.
23. Что такое стимул.
24. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая идея характерна для американского менеджмента.
25. Особенности японского менеджмента персонала.
26. Деятельность руководителя Согласно теории "X".
27. Суть теории "Y".
28. Теория подкрепления Скиннера.
29. При выборе лидерского стиля по схеме «могут и хотят» тип руководителя «дрессировщик» адекватен какой ситуации.
30. При выборе лидерского стиля по схеме «могут и хотят» тип руководителя «инструктор» адекватен какой ситуации.

МОДУЛЬ 3. Концепция управления человеческими ресурсами

31. Гарцбургская модель управления.

32. Методика «рыбий скелет».

33. Человеческие ресурсы.

34. Достижения Петера Друкера.

35. Делегирование как процесс передачи задания подчиненному.

36. Грейдинг как элемент построения системы мотивации.

37. Какие функции нельзя делегировать.

38. Стиль руководства, при котором дается пошаговое подробное распоряжение с четким описанием действий и жесткий контроль по процессу каждого шага (для новичков или при решении сверхважной задачи).

39. Стиль руководства, при котором сотруднику предлагается самому определить методы и ход решения задачи.

40. Норма на обучение персонала от фонда оплаты труда (ФОТ) в США.

41. Классификация персонала по учебным стилям.

42. Оценка обучения персонала по Киркпатрику.

43. KPI как функция мотивации персонала.

МОДУЛЬ 4. Командный менеджмент

44. Социальный менеджмент в организации.

45. Коллегиальность в управлении.

46. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности.

47. Сильная корпоративная культура.

48. Элементы корпоративной культуры.

49. Вид лидерства, при котором человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретных условиях.

50. Вид лидерства, при котором человек постоянно руководит своей командой, является её вдохновителем, берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени.

51. Главный признак команды.

52. Командная роль, при которой участник увлечен, высоко профессионален в определенной области и предан своему делу, чаще всего обладает редкой квалификацией, его внимание сфокусировано на поддержании профессионального уровня (по Белбину).

53. Командная роль, при которой участник умеет задействовать ресурсы группы и заставить других людей работать, обладает широкими взглядами и здравым смыслом и, как правило, пользуется уважением (по Белбину).

54. Физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние сотрудника, которое мотивирует его выполнять свою работу как можно лучше

55. По рекомендации ДВКА «Успех», как необходимо измерять вовлеченность персонала.

56. Как называется процедура группового креативного мышления, которая позволяет получить от группы большое количество идей за короткий промежуток времени.

57. В методе «6 шляп» что обозначает желтая шляпа.

58. Кто является автором метода «6 шляп».

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

МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ. Создание системы управления персоналом

60. Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

61. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц».

62. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие

более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

63. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

64. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления.

65. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Критерии оценки (устный ответ)

✓ 100-85 баллов - если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

✓ 85-76 - баллов - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

✓ 75-61 - балл - оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием

основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

✓ 60-50 баллов - ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Практические занятия

- ✓ **Занятие 1. Эволюция школ управления персоналом. Школа научного управления (1885 – 1920). Административная школа (1920 – 1950). (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения- кейс (1 час)*
- ✓ Кейс «Проектирование организационной структуры компании» (1 час)
- ✓ **Занятие 2. Создание и использование в управлении персоналом должностного документа (1 час)**
- ✓ Задание – работа в малых группах над практическим заданием «Цель должности продавец-консультант»
- ✓ **Занятие 3. Подбор персонала (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения – деловая игра (1 час)*
- ✓ Задание – деловая игра «Подбор маркетолога»

- ✓ **Занятие 4. Технология интервью при подборе персонала (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения – практическое задание (1 час)*
- ✓ 1 задание – практическое задание «Собеседование – это не легкий треп» 2 задание – открытые вопросы
- ✓ **Занятие 5. Школа человеческих отношений (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения-кейс) (1 час)*
- ✓ Задание – кейс «Новогодний конфликт»
- ✓ **Занятие 6. Структура мотива человека (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения –ролевая игра (1 час)*
- ✓ 1 задание – ролевая игра на определение мотивационного поля в режиме «аквариума»
- ✓ 2 задание – ролевая игра на определение мотивации в парах
- ✓ **Занятие 7. Правильный выбор стимулирующего воздействия на сотрудника (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения – практическое задание) (1 час.)*
- ✓ 1 задание – практическое задание на теорию Скиннера
- ✓ 2 задание – практическое задание на теорию XYZ
- ✓ **Занятие 8. Построение эффективной программы стимулирования компании (1 час.)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения –кейс (1 час)*
- ✓ Задание – кейс на разработку программы стимулирования (30 минут)
- ✓ **Занятие 9. Количественная школа управления персоналом (1970 – 1999) (1 час.)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения –кейс (1 час)*
- ✓ Задание – кейс на расчет экономической целесообразности кадрового решения про риэлтерское агентство
- ✓ **Занятие 10. Делегирование полномочий (1 час)**

- ✓ 1 задание – Упражнение в режиме «аквариума» по преодолению сопротивления подчиненного при делегировании. (20 минут)
- ✓ 2 задание – упражнение в парах по преодолению сопротивления подчиненного при делегировании (20 минут)
- ✓ **Занятие 11. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития (1 час)**
- ✓ 1 задание – в малых группах практическое задание «Процесс обучения в компании»
- ✓ 2 задание – практическое задание индивидуально «Оценка эффективности проведенного обучения»
- ✓ **Занятие 12. Система KPI (1 час)**
- ✓ 1 задание – работа в малых группах по разработке системы сбалансированных показателей студенческой группы университета
- ✓ **Занятие 13. Современный период управления персоналом – возрастание роли лидера и команды (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения- дискуссия, деловая игра (1 час)*
- ✓ 2 задание – в малых группах дискуссионное обсуждение различий между менеджером и лидером
- ✓ 3 задание – деловая игра с видео-анализом на публичное выступление «Между паникой и успокоенностью»
- ✓ **Занятие 14. Признаки команды (1 час)**
- ✓ *Метод активного / интерактивного обучения –дискуссия (1 час)*
- ✓ 1 задание - в малых группах дискуссионно выработка не менее 7 достоинств и недостатков команды.
- ✓ 2 задание - работа с аудиторией, как можно измерить и как создать команду
- ✓ **Занятие 15. Вовлечение персонала в дела компании (1 час)**
- ✓ Задание – деловая игра «Управление творчеством».
- ✓ **Занятие 16. Коллегиальные способы принятия решений (1 час)**

- ✓ 1 задание – индивидуально практическое задание на технологию дискуссии.
- ✓ 2 задание – мозговой штурм «Говорящая среда»
- ✓ **МОДУЛЬ 5 - СИНТЕЗИРУЮЩИЙ. Создание системы управления персоналом. (2 час.)**
- ✓ Задание – создание системы управления персоналом

Критерии оценки:

– 100-86 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные нормативных и технических документов. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно;

– 85-76 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные нормативных и технических документов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы;

– 75-61 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены нормативные и технические документы. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

– 60-50 баллов – если работа представляет собой полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы.

Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Основы управления персоналом» проводится в форме контрольных мероприятий (тесты, практические задания) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);

степень усвоения теоретических знаний (активность в ходе обсуждений материалов лекций, активное участие в дискуссиях с аргументами из дополнительных источников, внимательность, способность задавать встречные вопросы в рамках дискуссии или обсуждения, заинтересованность изучаемыми материалами);

уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (определяется по результатам контрольных работ, практических занятий, ответов на тесты);

результаты самостоятельной работы (задания и критерии оценки размещены в Приложении 1).

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Основы управления персоналом» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Вид промежуточной аттестации – зачет (5 семестр), состоящий из устного опроса в форме собеседования и индивидуального творческого зачетного задания.

Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства. В результате посещения лекций, лабораторных занятий, семинаров и круглых столов студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к зачету, представленные в структурном элементе ФОС IV.1. В ходе промежуточной аттестации студент готовит индивидуальное творческое зачетное задание (индивидуальное творческое зачетное задание размещено в структурном элементе ФОС IV.2). Критерии оценки студента на зачете представлены в структурном элементе ФОС IV.3. Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний (лабораторная работа 1, лабораторная работа, групповое творческое задание) представлены в структурном элементе ФОС V.

**Критерии выставления оценки студенту на зачете по дисциплине
«Основы управления персоналом»**

Баллы (рейтинговой оценки)	Оценка зачета/экзамена (стандартная)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
76-85	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

61-75	<i>«зачтено»/ «удовлетворительно»</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
Ниже 60-0	<i>«не зачтено»/ «неудовлетворительно»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.