

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

УТВЕРЖДЕНО:

Приказом ректора

ФГБОУ ВО «ДонГТУ»

от «29» сентября 2023, № 66

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

Менеджмент организаций и администрирование
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Специалист по вопросам коммерческой деятельности и управления
персоналом организаций

(квалификация: бакалавр/специалист/магистр)

очно-заочная, исключительно с применением ЭО и ДОТ
(форма обучения: очная, заочная, очно-заочная)

ПРИНЯТО:

Ученым советом

ФГБОУ ВО «ДонГТУ»

«29» 19 2023,

протокол № 2

Алчевск
2023

Лист согласования

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана в соответствии с Положением «Об утверждении порядка и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Утвержден приказом Минобрнауки РФ от 01.07.2013 № 499), с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (Утвержден приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970 (с изменениями и дополнениями); профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н); профессиональным стандартом «Специалист по процессному управлению» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года N 248н, (Зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 8 мая 2018 года, регистрационный N 51030). Разработана кафедрой менеджмента.

Разработчики:

1. Кобзева Екатерина Васильевна и.о. заведующий кафедрой менеджмента
« 08 » 09 20 23 (подпись) _____

« » 20 _____
(подпись)

3. _____

« » 20 _____
(подпись)

Рассмотрена на заседании кафедры менеджмента,
протокол 1 от « 8 » 09 2023г _____
(номер протокола)

И.о. заведующий кафедрой менеджмента _____ Кобзева Екатерина Васильевна.
(подпись) (фамилия, имя, отчество)

Согласовано
Первый проректор _____ Кунченко Александр Валериевич
(подпись) (фамилия, имя, отчество)

Начальник УМЦ _____ Коваленко Ольга Александровна
(подпись) (фамилия, имя, отчество)

« 29 » 09 20 23

СОДЕРЖАНИЕ

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1 Цель реализации программы	4
1.2 Планируемые результаты обучения	4
1.3 Связь образовательной программы с профстандартом	6
1.4 Категория слушателей	7
1.5 Форма обучения	7
1.6 Трудоемкость программы	7
2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
2.1. Учебный план программы профессиональной переподготовки	8
2.2 Календарный учебный график	9
2.3 Учебно-тематический план	9
2.4 Рабочие программы (аннотации) дисциплин (модулей)	9
3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	15
3.1 Материально-технические условия реализации программы	15
3.2 Перечень методов, средств обучения и образовательных технологий	15
3.3 Квалификация педагогических кадров	16
3.4 Особенности организации образовательного процесса по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	16
3.5 Учебно-методическое обеспечение программы	17
4 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ	19
4.1 Промежуточная аттестация	19
4.2 Итоговая аттестация	19
4.3 Оценочные материалы	21
5 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	22
ПРИЛОЖЕНИЯ	23

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель реализации программы

Получение компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации в области управления организацией. Получение слушателями программы переподготовки необходимых теоретических знаний и умений ведения различных видов деятельности во всех отраслях народного хозяйства в экономических субъектах всех организационно-правовых форм вне зависимости от формы собственности и типа финансирования.

2.5 Планируемые результаты обучения

В результате освоения программы профессиональной переподготовки слушатель должен приобрести следующие знания, умения, навыки, необходимые для качественного изменения профессиональных компетенций в области менеджмента и должен обладать следующими профессиональными компетенциями:

Таблица 1

Компетенция	Знать	Уметь	Владеть
ПК – 1 Способен ввести документацию по обеспечению работы с персоналом	документацию по учету и движению персонала; Порядок оформления, ведения и хранения документов по оформлению трудовых отношений, по управлению персоналом в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и корпоративными политиками	Документировать трудовые отношения различных категорий работников и специальных субъектов трудового права в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, регламентами (стандартами) документооборота организации; Выявлять ошибки, неточности, исправления и недостоверную информацию в документах, определять подлинность представленных документов Разрабатывать типовые формы документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений;	способностью понимать, критически анализировать и использовать базовую теорию документооборота; приемами ведения научной дискуссии и полемики
ПК-2. Способен разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых, организационных коммуникаций и	программы по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат, планы профессиональной карьеры работников, формирования кадрового резерва;	Готовить предложения по проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры и мотивации карьерного роста, анализирует эффективность	Способностью использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных

построении профессиональной карьеры на основе современных технологий управления, в том числе в межкультурной среде.		мероприятий по развитию персонала; Использовать знания в области теории и практики для решения проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях;	коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;
ПК-3 Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности Источники обеспечения организации персоналом Технологии и методы формирования и контроля бюджетов организации Локальные акты организации, регулирующие порядок обеспечения персоналом	Определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; Применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой Определять параметры и критерии оценки персонала Определять мотивационные факторы проведения оценки персонала	Способностью анализировать и осуществлять оценку деятельности персонала
ПК-4 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по обучению, развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; Технологии и методы формирования и контроля бюджетов Основы производственной деятельности организации	Анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала Определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры Применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры	Владеет лидерскими качествами, теоретической базой инструментов влияния на поведение, развитие и обучение персонала Разрабатывать проекты локальных актов по обучению и развитию персонала с оценкой затрат.
ПК-5 Способен применять методологию прогнозирования и планирования для эффективного управления организацией.	Моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации, методологию прогнозирования, планирования управления организацией	Рассчитывать и анализировать затраты по планированию деятельности; Анализировать отчетность организации в части моделей, методов и инструментов управления затратами; Выполнять необходимые для экономических разделов планов расчеты,	Владеет современными методиками расчета и анализа экономических показателей в области контроллинга предприятий; Владеет инструментарием расчетов плановых показателей, приемами анализа и оценки результатов

		обосновывать их и представлять результаты в соответствии с принятыми в организации стандартами.	планирования и прогнозирования;
ПК – 6 Способен к проектированию и внедрению кросс-функциональных процессов организации или административных регламентов организации	требования к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации; ключевые показатели эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	Анализирует кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения Моделирует кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации	Владеет методикой аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса

2.6 Связь образовательной программы с профстандартом

Связь образовательной программы «Менеджмент организаций и администрирование» с профессиональным стандартом 07.003 «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н);

07.007 Специалист по процессному управлению (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года N 248н ,(Зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 8 мая 2018 года, регистрационный N 51030)

Таблица 2

Наименование программы	Профессиональный стандарт	Уровень квалификации
«Менеджмент организаций и администрирование»	«Специалист по управлению персоналом» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н);	6
	«Специалист по процессному управлению» (Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года N 248н ,Зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 8 мая 2018 года, регистрационный N 51030)	6

Программа разработана в соответствии с: ФГОС ВО по направлению подготовки по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952.

2.7 Категория слушателей

Специалисты с высшим образованием.

2.8 Форма обучения

Очно-заочная, с применением дистанционных технологий.

2.9 Трудоемкость программы

Нормативная трудоемкость по данной программе 260 академических часов, включая самостоятельную работу слушателей.

2 СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1 Учебный план программы профессиональной переподготовки

№ п/п.	Наименование разделов и дисциплин	Всего, час	В том числе						самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия							
			лекции	лабораторные занятия	практические занятия	НИР	курсовая работа (проект)	практика		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I.	Базовая часть									
1.	Менеджмент организаций	36	6	-	12	-	-	-	18	экзамен
2.	Технология принятия управленческих решений	20	6	-	8	-	-	-	6	зачет
3.	Операционный менеджмент	36	6	-	12	-	-	-	18	зачет
4.	Кадровый менеджмент	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
5.	Профильная часть									
6.	Управление изменениями	36	6	-	10	-	-	-	20	зачет
7.	Управление проектами	36	6	-	12	-	-	-	18	экзамен
8.	Мотивационный менеджмент	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
9.	Лидерство и управление конфликтами	20	6	-	10	-	-	-	4	зачет
10.	Итоговая аттестация	36	-	-	2	-	-	-	34	Защита итоговой аттестационной работы
	ИТОГО	260	48	0	86		0		126	

2.2 Календарный учебный график

Наименование дисциплины	Объем нагрузки, ч	Модуль				Форма контроля
		1	2	3	4	
Менеджмент организаций	36					экзамен
Технология принятия управленческих решений	20					зачет
Управление изменениями	36					зачет
Кадровый менеджмент	20					зачет
Управление проектами	36					экзамен
Мотивационный менеджмент	20					зачет
Операционный менеджмент	36					зачет
Лидерство и управление конфликтами	20					зачет
Итоговая аттестация	36					Защита итоговой аттестационной работы
ИТОГО	260					

2.3 Учебно-тематический план

Учебно-тематический план представлен в Приложении А.

2.4 Рабочие программы (аннотации) дисциплин (модулей)

Рабочая программа читаемых дисциплин представлены в Приложении Б.

АННОТАЦИЯ рабочей программы учебной дисциплины " Менеджмент организаций "

Цели и задачи дисциплины: Целью изучения дисциплины «Менеджмент организаций» является формирование системного мышления и комплекса знаний по теоретическим и практическим основам управления современными организациями в условиях рыночной экономики, разработки и принятия оптимальных управленческих решений с целью достижения успеха в их деятельности в условиях постоянно меняющейся конкурентной среды.

Задачами изучения дисциплины «Менеджмент организаций» являются: формирование практических основ понимания сущности менеджмента организации; изучение содержания и особенностей применения принципов и реализации функций менеджмента, а также их роли в управлении; приобретение знаний о процессах построения организационных структур управления; формирование навыков применения инструментами совершенствования процесса управления современной организацией.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-1, ПК-5 компетенций.

Содержание дисциплины: Современные технологии управления организациями и процесс их совершенствования. Совершенствование управления организацией на основе использования эффективных методов мотивации персонала. Совершенствование процесса принятия управленческих решений в нестандартных ситуациях. Совершенствование

технологии управления предприятием на основе внедрения концепции маркетинга и управления конкурентоспособностью. Диагностика и совершенствование системы управленческих коммуникаций. Совершенствование стилей управления, способов влияния, лидерства и власти руководителей разных уровней. Совершенствование управления предприятием на основе социально-психологических методов. Совершенствование управления предприятием на основе экономических и административных методов.

Форма контроля: экзамен.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **"Технология принятия управленческих решений "**

Цели и задачи дисциплины: формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений; дисциплина должна обеспечивать формирование фундамента подготовки будущих специалистов владеющими теоретическими знаниями, практическими навыками применения управленческих решений на предприятиях

Задачи: подготовить специалистов, знающих содержание и тенденции развития и оценки экономических систем; привить студентам умение самостоятельно разбираться в особенностях и тенденциях развития и оценки экономической эффективности; обучить поиску, анализу и обработке аналитических статистических материалов по изучаемой дисциплине: раскрытие характерных особенностей управленческих решений; изучение приемов оценки и выборов управленческих решений в условиях риска и неопределенности. **Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций:** ПК-3, ПК-6 компетенций.

Содержание дисциплины: Функции решения в методологии и организации процесса управления. Роль, сущность и свойства управленческого решения. Классификация управленческих решений. Типология управленческих решений. Процесс разработки управленческого решения. Анализ и разработка альтернативных вариантов и выбор альтернативного варианта. Методы комплексного анализа положения предприятия. Назначение и проблемы комплексного анализа положения предприятия. Принятие решений в условиях неполной и неточной информации. Принятие и реализация управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **"Управление изменениями "**

Цели и задачи дисциплины является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области управления изменениями, позволяющего разрабатывать перспективные направления и программы стратегических изменений на основе создания адаптируемых организационных культур путём использования современных технологий и методов проведения изменений в организации.

Задачи: изучить теоретические подходы к проведению изменений в организации, анализ форм и методов проведения изменений в организации; рассмотреть существующий отечественный и зарубежный практический опыт по управлению изменениями в организации; рассмотреть опыт практического применения теории и методологии проведения изменений в организациях.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-6 компетенций.

Содержание дисциплины: Системный подход к управлению изменениями. Взгляд на организацию, как на динамическую систему. Сопротивление изменениям: методы и подходы к снижению. Управление стрессом в системе управления изменениями. Формирование команды в условиях изменений. Роль команды в управлении изменениями. Управление конфликтами в системе управления изменениями. Методы исследований в управлении изменениями. Способы и модели управления изменениями. Управление изменениями в самообучающихся организациях.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **"Кадровый менеджмент "**

Цели и задачи дисциплины: Цели: дать студентам совокупность теоретических знаний и некоторых практических навыков в области формирования и реализации кадрового менеджмента, с использованием современных технологий управления.

Задачи: сформировать систему знаний о теоретических основах реализации кадрового менеджмента в различных аспектах; дать представление о месте и роли кадрового менеджмента в системе управления, как в ЛНР, так и за рубежом; познакомить с современными направлениями реализации кадрового менеджмента, новейшими технологиями, используемыми в мировой практике; сформировать первичные навыки практической работы по реализации кадрового менеджмента.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций ПК-3, ПК-4 компетенций.

Содержание дисциплины: Предмет, сущность и значение кадрового менеджмента. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента и управления кадрами. Кадровая служба и ее задачи. Организационно-распорядительные методы управления и формирования кадрового состава. Основы планирования потребностей в кадрах. Методы управления группой и поддержание работоспособности кадров. Кадровая политика и ее задачи. Мотивация в кадровом менеджменте. Культура управленческой деятельности. Эффективность кадрового менеджмента.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **"Управление проектами "**

Цели и задачи дисциплины: Цели: дать представление о современной технологии управления проектами и познакомить студентов с принципами использования проектного управления в своей будущей профессиональной деятельности; введение в проблематику

управления проектами и изучение методологии управления проектами, ознакомление с инструментами и методами управления проектами на всех этапах жизненного цикла проекта; теоретическое освоение знаний в области управления проектами, приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области; так и изучение научных подходов и методов, используемых для повышения качества и эффективности в практической проектной деятельности.

Задачи: изучение основных принципов управления проектами; ознакомление с основными технологиями проектного управления и их возможностями; ознакомление с компьютерными технологиями реализации управления проектами.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций: ПК-5, ПК-6 компетенций.

Содержание дисциплины: Современные концепции управления проектом. Базовые понятия и определения. Основные группы процессов управления проектом: процессы инициализации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, завершения. Основные подсистемы управления проектом в рамках системного подхода. Управление содержанием и организацией проекта. Управление продолжительностью проекта. Управление привходящими моментами. Управление ресурсами проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Компьютерные технологии управления проектами.

Форма контроля: экзамен.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ

рабочей программы учебной дисциплины

"Мотивационный менеджмент "

Цели и задачи дисциплины: усвоение сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях, освоение студентами теоретических знаний в области управления трудовой мотивацией персонала учреждений социальной защиты населения, приобретение навыков мотивирования через использование современных технологий кадрового менеджмента.

Задачи: понимание закономерностей, связанных с психологическими феноменами «лояльности сотрудника» и «благонадежности сотрудника»; получение инструментария и процедур исследования уровня благонадежности, лояльности и удовлетворенности персонала; изучение российской бизнес-практики, касающейся вопросов удовлетворения благонадежностью и лояльностью отдельного сотрудника, руководителя, коллектива; изучение теоретические концепции и подходы к трудовой мотивации персонала, механизм и процесс мотивации, типы мотивационного воздействия, факторы, виды и формы стимулирования труда, методы материального/нематериального стимулирования сотрудников, современные методы и методики исследования мотивации трудовой деятельности; разработка основных положений системы мотивации персонала различных подразделений, предложений по повышению эффективности системы мотивации труда работников учреждений, социальной защиты населения; стимулирование трудовой деятельности

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-3, ПК-4 компетенций.

Содержание дисциплины: Феномен лояльности персонала. Введение в мотивационный менеджмент: основные категории и понятия. Понятие мотивации и ее необходимость в управлении. Связь мотивации с другими функциями управления. Классификация мотивации. Система мотивационного менеджмента. Мотивационный процесс. Теории мотивации.

Первичные и содержательные мотивационные теории, и особенности их практического использования. Теория потребностей А. Маслоу. Теория Д. Макклелланда. Теория Ф. Герцберга (“гигиенические” факторы и мотиваторы). Сопоставление теорий Герцберга, Маслоу и ERG. Процессные теории мотивации и особенности их практического использования. Теория В. Зигерта и М. Ланга. Теория справедливости. Вероятностная модель мотивации Виктора Врума. Модель Л.Портера и Э.Лоуллера. Оперантное обусловливание Скиннера. Подход, “модификации поведения”. Вклад в развитие мотивационного менеджмента Сайерта, Марча, Саймона. Теории Д. Макгрегора и К. Арджириса, Оучи. Трудовая мотивация персонала. Формы нематериальной мотивации. Виды нематериальной мотивации. Мотивация специфических категорий и групп персонала. Экономические методы мотивации персонала и оплата труда.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ **рабочей программы учебной дисциплины** **"Операционный менеджмент "**

Целью дисциплины «Операционный менеджмент» является изложение современной концепции операционного менеджмента, представляющего системную совокупность форм и методов управления организацией.

Задачи изучения дисциплины:

изучение теоретических положений по организации управления производством.

изучение методов решения задач управления производством.

изучение методов принятия решений по управлению производством.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-5 компетенций.

Содержание дисциплины: Операционный менеджмент как разновидность функционального менеджмента. Операционная стратегия. Операционная система организации Операционная деятельность: ресурсы, процессы и результаты. Управление процессом проектирования операционной системы. Управление текущим функционированием операционной системы. Управление проектами. Менеджмент качества и управления производительностью операционной деятельности.

Сущность производительности труда. Показатели измерения производительности труда. Методы измерения производительности труда. Факторы и резервы повышения производительности. Контроль и повышение производительности труда. Управление производительностью труда. Предмет и содержание системы производственного менеджмента. Развитие теории и практики организации и управления производством. Управление предприятием и рыночная экономика. Организация производственного процесса в пространстве и времени. Функции производственного менеджмента. Управление и организация комплексной подготовки производства. Формирование производственных программ. Управление производственными запасами. Оперативное управление производством. Организация производственного менеджмента. Управление вспомогательным производством и обслуживающим хозяйством. Развитие системы операционного менеджмента. Технология принятия и реализации управленческих решений в операционном менеджменте.

Форма контроля: экзамен.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 36 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

АННОТАЦИЯ
рабочей программы учебной дисциплины
"Лидерство и управление конфликтами "

Цели и задачи дисциплины: Цели: формирование у студентов понимания психологической сущности лидерства, основных концепций Управления конфликтами в организации для повышения эффективности управленческого труда. Тем самым учебная дисциплина вносит важный вклад в общую профессиональную подготовку бакалавра менеджмента.

Задачи: формирование у будущих бакалавров комплексного системного научного представления об основах управления конфликтами в организации. В более детальном виде задачами дисциплины являются: формирование понимания принципов лидерства в рамках малой и большой групп; изучение и умение выступать в роли лидера, возглавляемого им подразделения; изучение и умение применять на практике лидерских качеств.

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных ПК-2 компетенций.

Содержание дисциплины: Теоретические основы управления конфликтами и стрессами. Поведение личности в конфликте и стрессовом состоянии. Источники конфликтов и стрессов в организации. Предупреждение конфликтов и стрессов в организациях. Выбор и реализация конструктивного способа разрешения конфликтов и управления стрессами. Применение коммуникативных технологий в управлении конфликтами и стрессами. Технологии урегулирования конфликтов с участием третьей стороны. Организационный механизм управления конфликтами и стрессами. Концепции лидерства. Лидерство и власть. Профессионализм и личностные качества лидера. Личностные теории лидерства. Поведенческое и ситуационное лидерство. Командообразование, как ключевая задача лидеров-руководителей. Реализация стилей лидерства в организации. Инструментарий лидера. Работа лидера по выявлению и устранению девиаций в поведении сотрудников.

Форма контроля: зачет.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 20 часов. Программой дисциплины предусмотрены: лекционные, практические занятия и самостоятельная работа студента.

3 ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1 Материально-технические условия реализации программы

Лекции и практические занятия проводятся в дистанционном формате, в аудиториях, оснащенных мультимедийным оборудованием.

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Мультимедийная аудитория	Лекции, практические занятия	Компьютер с выходом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, доска, интерактивная доска.
Рабочее место пользователя	Самостоятельная работа	Компьютер с выходом в Интернет

3.2 Перечень методов, средств обучения и образовательных технологий

Программой дисциплины предусмотрены такие формы организации учебного процесса, как лекции, практические занятия, самостоятельная работа. В ходе изучения курсов слушатели получают задания для выполнения самостоятельной работы в форме источников для конспектирования, вопросов контрольных работ, тем докладов.

Проведение большинства лекционных и практических занятий предусматривает использование мультимедийного сопровождения.

В учебном процессе предусмотрено применение активных методов обучения и интерактивных технологий.

В лекциях и практических занятиях с использованием компьютерных презентаций реализуется принцип наглядности. Подготовка данного занятия преподавателем состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию по теме в визуальную форму для представления слушателям через технические средства обучения. Проведение занятия сопровождается развернутым комментированием преподавателем подготовленных наглядных материалов. Представленная таким образом информация должна обеспечить систематизацию имеющихся у слушателей знаний, создание проблемных ситуаций и возможности их разрешения; демонстрировать разные способы наглядности, что является важным в познавательной и профессиональной деятельности.

На лекциях и практических занятиях используется:

- мозговой штурм – специализированный метод групповой работы, направленный на генерацию новых идей, стимулирующих творческое мышление каждого участника;
- анализ проблемных ситуаций (case-study) – метод обучения, способствующий умению принятия решений, его целью является научить слушателей анализировать информацию, выявлять ключевые проблемы, генерировать альтернативные пути решения, оценивать их, выбирать оптимальное решение и формировать программы действий;
- групповая дискуссия используется для выработки разнообразных решений в условиях неопределенности или спорности обсуждаемого вопроса путем разрядки межличностной напряженности; определения мотивации участия и побуждения каждого присутствующего к детальному выражению мыслей; возрождения ассоциаций, ранее скрытых в подсознании человека; стимуляции участников; оказание помощи в высказывании того, что участники не могут сформулировать в обычной обстановке; корректировки самооценки участников и содействия росту их самосознания;

- эссе - средство, позволяющее оценить умение слушателя письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Реферат - самостоятельная научно- исследовательская работа слушателей, направленная на развитие аналитических способностей. Написание реферата количественно и качественно обогащает знания слушателей по выбранной теме, помогает им логично, грамотно обобщить и изложить в письменном виде собранный материал, а затем умело, аргументировано публично устно защитить его перед своими одноклассниками на семинарском занятии или на научной конференции и, таким образом, приобрести методологический опыт публичной защиты научных исследований.

Реферат - это самостоятельная учебно-исследовательская работа обучающегося, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носить проблемно- поисковый характер.

Дидактический тест. Дидактический тест – специально организованный набор заданий, позволяющий осуществить все наиболее важные функции процесса обучения: организующую, обучающую, развивающую. Более того, тестовый контроль имеет значительные преимущества перед другими технологиями обучения. Во- первых, он обеспечивает проверку знаний большого количества слушателей одновременно, во-вторых, создает равные условия для всех тестируемых, в-третьих, занимает незначительное количество времени преподавателя и слушателей и, наконец, обеспечивает возможность контроля, как качества усвоения знаний, так и процесса формирования умений и навыков, использования их на практике.

3.3 Квалификация педагогических кадров

Реализация дополнительной образовательной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент организаций и администрирование» обеспечена научно-педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, и систематически занимающимися научной и (или) научно-методической деятельностью, а также с привлечение педагогов-практиков, имеющих опыт работы и высшую квалификационную категорию.

3.4 Особенности организации образовательного процесса по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется на основе образовательных программ, адаптированных для обучения указанных обучающихся.

Для обеспечения образования инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья разрабатывается адаптированная образовательная программа, индивидуальный учебный план с учетом особенностей их психофизического развития и состояния здоровья.

Обучение по образовательной программе инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется институтом с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких слушателей.

Институтом создаются специальные условия для получения дополнительного образования по образовательным программам слушателями с ограниченными возможностями здоровья.

3.5 Учебно-методическое обеспечение программы

Нормативно-правовую основу разработки программы составляют:

Федеральный [закон](#) от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации";

[Приказ](#) Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам";

[Федеральный государственный образовательный стандарт](#) высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.2 Менеджмент ;

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»

Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 года N 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению»

Нормативно-методические документы Минобрнауки России и Министерства Просвещения РФ;

Устав ФГБОУ ВО «ДонГТУ».

Литература:

А) основная

1. Белый, Е. М. Управление проектами : конспект лекций / Е. М. Белый, И. Б. Романова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 100 с. — ISBN 978-5-4497-1879-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127576.html>

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 656 с. — ISBN 978-5-9776- 0554-0. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2016155> (дата обращения: 07.04.2023). —

3. Инновационный менеджмент цифровой экономики : учебное пособие / Г. Шеде, С. Хюизиг, Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева.. — Москва : КноРус, 2023. — 307 с. — Текст: электронный. — URL: <https://book.ru/books/946240>.

4. Машунин, Ю. К. Теория управления и практика принятия управленческих решений : Учебник / Ю.К. Машунин — Москва : Русайнс, 2023. — 493 с. — ISBN 978-5-466- 03099-0. — URL: <https://book.ru/book/949550>

5. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 16430-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531024> (дата обращения: 31.03.2023). 10. Павлова, Р. С. Документационное обеспечение управления / Р. С. Павлова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 608 с.

Б) дополнительная учебная литература:

1. Слинкова, О. К. Персональный менеджмент : учебное пособие для вузов / О. К. Слинкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 116 с.

2. Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — СанктПетербург : Лань, 2023. — 344 с. —

3. Яшин, С. Н. Основы научных исследований в менеджменте : Учебник / С.Н. Яшин, Ю.С. Коробова, Ю.В. Захарова, Л.Ф. Суходоева — Москва : КноРус, 2023. — 289 с.

4. Проблемы трансформации экономики и менеджмента в современной действительности : Монография / А.А. Шестемиров, Т.А. Борисовская, Т.Л. Мищенко [и др.]; под. ред. А.А. Шестемиров — Москва : Русайнс, 2023. — 273 с

В) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Официальные сайты

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: <http://минобрнауки.рф/>
2. Официальный сайт Государственной Думы РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.duma.gov.ru/>
3. Официальный сайт Конституционного Суда РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.ksrf.ru/ru/News/Pages/default.aspx>
4. Официальный сайт Правительства РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://government.ru/>
5. Официальный сайт Президента РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/>
6. Официальный сайт Совета Федерации РФ. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.council.gov.ru/>

Г) Дополнительные интернет-ресурсы

ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛЫ МИНОБРНАУКИ:

1. Единая коллекция образовательных ресурсов (<http://school-collection.edu.ru/catalog/>)
2. «Российский общеобразовательный портал» (<http://www.school.edu.ru/>)
3. Портал «Гуманитарное образование» (<http://www.humanities.edu.ru/index.html>)

ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕКИ:

1. Библиотека «Хронос – всеобщая история» (<http://hrono.ru/>)
2. Библиотека «Военная литература» (<http://militera.lib.ru/>)
3. Библиотека научной литературы «Гумер» (<http://www.gumer.info/>)
4. Библиотека думающего о России (<http://www.patriotica.ru/>)
5. Руниверс (<http://www.runivers.ru/>)
6. Некоммерческая электронная библиотека «ImWerden»
7. Библиотека сайта «Политнаука» (<http://politnauka.org/>)

4 ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

4.1 Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является оценка сформированности компетенций по изучаемой дисциплине. Промежуточная аттестация направлена на установление соответствия уровня профессиональной подготовки обучающихся требованиям. Промежуточная аттестация слушателей проводится в форме

экзамена:

Оценка «отлично» на экзамене ставится при:

- правильном, полном и логично построенном ответе;
- умении оперировать специальными терминами;
- использовании в ответе дополнительного материала межпредметных связей;
- умение выделять основные проблемы и подходы к их решению.
- иллюстрировать теоретические положения фактическим материалом и наоборот.

Оценка «хорошо» на экзамене ставится при:

- правильном, полном и логично построенном ответе;
- умении оперировать специальными терминами;
- использовании в ответе дополнительного материала;
- иллюстрировать теоретические положения практическим материалом.

Но в ответе имеются негрубые ошибки или неточности, возможны затруднения в использовании практического материала, делаются не вполне законченные выводы или обобщения.

Оценка «удовлетворительно» ставится при:

- схематичном неполном ответе;
- неумении оперировать специальными терминами или их незнании;
- с одной грубой ошибкой или неумением использовать научные знания дополнительного материала межпредметных связей.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при:

- ответе на все вопросы билета с грубыми ошибками;
- неумении оперировать специальной терминологией;
- неумении использовать научные знания дополнительного материала межпредметных связей.

или зачета:

- отметка «зачтено» ставится слушателю, если он обнаруживает полное знание учебно-программного материала, успешно выполняет предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу по курсу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной в программе, без затруднений излагает материал в устной речи, владеет специальной терминологией;

- отметка «не зачтено» ставится, если слушатель обнаружил пробелы в знаниях основного программного материала, допускает принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, затрудняется в устном изложении материала, не владеет специальной (по данной дисциплине) и плохо владеет общенаучной терминологией.

4.2 Итоговая аттестация

Оценка качества освоения программы включает текущую, промежуточную и итоговую аттестацию слушателей программы. Для допуска к итоговой аттестации слушателю необходимо набрать не менее 18 баллов за выполнение практических заданий по программе и 25 баллов по результатам промежуточной аттестации по модулям (тестовая оценка).

Итоговая аттестация предполагает выполнение итоговой аттестационной работы и ее последующую защиту.

В качестве итоговой аттестационной работы слушателям предлагается разработать предложения по совершенствованию СУП для конкретной организации.

Основные требования к содержанию работы:

Итоговая аттестационная работа должна отвечать следующим требованиям:

1. Работа должна содержать информацию об анализе СУП;
2. В работе необходимо выявить сильные и слабые стороны исследуемой СУП.
3. Необходимо разработать мероприятия по совершенствованию СУП
4. Работа должна быть выполнена с учетом законодательной и нормативной базы и внутренней документации исследуемого предприятия.

Подготовленная в соответствии с установленными требованиями Итоговая аттестационная работа, на бумажном (жесткий переплет) и электронном носителях, представляется слушателем на кафедру не позднее двух недель до начала защиты.

Итоговая аттестационная работа выполняется компьютерным способом. Текст печатается через 1,5 интервала с применением 14 размера шрифта. Размеры полей: сверху – 2.5 см, снизу – 2.0 см, слева – 3 см, справа – 1.5 см. Красная строка – 1.25, выравнивание по ширине. Страницы нумеруют арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номера страницы проставляются в верхнем правом углу. Первой страницей, считается титульный лист, второй - оглавление, они не нумеруются, третьей – начало текста.

Объем работы до 40 листов без учета Приложения.

Каждая глава начинается с новой страницы. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы, приложениям.

Стиль изложения – научный, предполагающий точность и достоверность приведенных сведений, четкость и ясность изложения материала, логичность и последовательность.

Таблицы должны иметь сквозную нумерацию и название, представленное перед таблицей. Рисунки подписываются внизу.

Содержание работы, особенно ее теоретическая часть, должно иметь ссылки на используемые источники, оформляемые номером в квадратных скобках согласно списку литературы.

Критерии оценки Итоговой аттестационной работы:

- актуальность темы и соответствие ее современным требованиям и тенденциям развития системы образования;
- полнота и обстоятельность изложения теоретической и практической частей работы;
- эффективность и адекватность использования избранных методов исследования для решения поставленной проблемы;
- обоснованность и ценность полученных результатов исследования и выводов, возможность их применения в практической деятельности;
- правильность и полнота анализа проблемы;
- качество доклада (сообщения) и ответов на вопросы при защите работы;
- степень самостоятельности автора в разработке выпускной работы.

Результаты защиты выпускной работы определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются в тот же день после оформления в установленном порядке протоколов заседания аттестационной комиссии.

Слушатель не допускается к защите итоговой аттестационной работы по следующим причинам:

- не выполнен учебный план по конкретной образовательной программе;
- слушателем самостоятельно изменена тема выпускной аттестационной работы;
- выпускная работа не представлена в установленные сроки;
- не выполнены условия договора с ДонГТУ.

Этапы выполнения работы

1 этап: Работа с литературными источниками по анализу проработанности интересующей темы.

2 этап: Работа с научным руководителем по определению темы, методологических основ работы, планирование содержания глав, написание теоретической части.

3 этап: Компонировка подготовленных текстов, написание введения, выводов, составление заключения. Сдача работы на проверку научному руководителю.

4 этап: Рецензирование работы.

5 этап: Подготовка доклада (выступления) и презентации для защиты работы.

К итоговым аттестационным испытаниям, входящим в состав итоговой аттестации, допускается лицо, завершившее обучение по дополнительной профессиональной образовательной программе. Лица, не прошедшие итоговую аттестацию по неуважительной причине или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные оценки, отчисляются.

По результатам защиты итоговой работы аттестационная комиссия принимает решение о выдаче диплома о профессиональной переподготовке. Диплом удостоверяет право на выполнение нового вида профессиональной деятельности в области менеджмента организаций и администрирования.

4.3 Оценочные материалы

Описание критериев оценивания компетенций на различных уровнях их формирования, описание шкал оценивания

Первый уровень

Результаты обучения слушателя свидетельствуют об усвоении им некоторых элементарных знаний основных вопросов по дисциплине. Допущенные ошибки и неточности показывают, что слушатель не овладел необходимой системой знаний по дисциплине.

Пороговый уровень

Достигнутый уровень оценки результатов обучения показывает, что слушатель обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями по дисциплине. Слушатель способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что является основой успешного формирования умений и навыков для решения практико-ориентированных задач.

Повышенный уровень.

Слушатель продемонстрировал результаты на уровне осознанного владения учебным материалом и учебными умениями, навыками и способами деятельности по дисциплине. Слушатель способен анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях.

Продвинутый уровень

Слушатель способен использовать сведения из различных источников для успешного исследования и поиска решения в нестандартных практико-ориентированных ситуациях.

Достигнутый уровень оценки результатов обучения слушателя по дисциплине является основой для формирования профессиональных компетенций, соответствующих требованиям Профстандарта «Специалист по управлению персоналом», «Специалист по процессному управлению» и ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

5 ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Для аттестации слушателей программы профессиональной переподготовки на соответствие их персональных достижений запланированным результатам обучения в ходе промежуточной аттестации созданы по каждой дисциплине и для итоговой аттестации фонды оценочных средств, включающие тесты и методы контроля, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных знаний.

При разработке оценочных средств для контроля качества изучения модулей, дисциплин учитываются все виды связей между включенными в них знаниями, умениями, навыками, позволяющие установить качество сформированных у обучающихся компетенций по видам деятельности.

К итоговым аттестационным испытаниям, входящим в состав итоговой аттестации, допускается лицо, завершившее обучение по дополнительной профессиональной образовательной программе. Лица, не прошедшие итоговую аттестацию по неуважительной причине или получившие на итоговой аттестации неудовлетворительные оценки, отчисляются.

Состав аттестационной комиссии утверждается приказом. Все заседания комиссии оформляются протоколами. Решения принимаются на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссий. При равном числе голосов председатель комиссии обладает правом решающего голоса.

Председатель аттестационной комиссии организует и контролирует деятельность комиссии по данной программе переподготовки.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Рабочая программа дисциплины: «Кадровый менеджмент»

Цель

Задачи

Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Перечень планируемых результатов
ПК-3 Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала	Знать: методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности; источники обеспечения организации персоналом; технологии подбора персонала; локальные акты организации, регулирующие порядок обеспечения персоналом. Уметь: определять критерии поиска, привлечения, подбора и отбора персонала; применять технологии и методики поиска, привлечения, подбора и отбора кандидатов на вакантные должности (профессии, специальности) в соответствии с их спецификой; определять параметры и критерии оценки персонала. Владеть: способностью анализировать и осуществлять оценку деятельности персонала
ПК-4 Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по обучению, развитию и построению профессиональной карьеры персонала	Знать: систему, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры; основы производственной деятельности организации. Уметь: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала; определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры; применять технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. Владеть: лидерскими качествами, теоретической базой и инструментами влияния на поведение, развитие и обучение персонала; умением разрабатывать проекты локальных актов по обучению и развитию персонала.

Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Лекции	6
1. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента, и управления кадрами.	2
2. Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.	2
3. Технологии подбора персонала.	2
Практические занятия	10
1. Организационный контекст управления и управления кадрами.	4
2. Основы планирования потребностей в кадрах. Управление карьерой.	4
3. Технологии подбора персонала.	2
Самостоятельная работа студента (всего):из них	6
Форма аттестации	зачет

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Организационный контекст управления и концепции современного менеджмента, и управления кадрами.

Основные подходы к управлению персоналом. Экономический подход. Гуманистический подход. Подходы, обеспечившие существенное развитие теории и практики управления. Подход к управлению, основанный на выделении научных школ. Системный подход к организации. Ситуационные теории. Концепция «человеческих ресурсов». **Законодательство**

Особенности управления персоналом в фирмах США и Японии. Японская система менеджмента. Управление персоналом в США. Сравнительная характеристика японской и американской моделей управления персоналом.

Тема 2. Основы планирования потребностей в кадрах, управление карьерой.

Понятие кадрового планирования. Кадровое планирование и оценка потребности в персонале. Этапы кадрового планирования стадии процесса кадрового планирования. Краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное кадровое планирование. Планирование и оценка потребности в персонале. Качественная потребность. Количественная потребность. Общая потребность. Дополнительная потребность. Потребность в специалистах. Аудит персонала.

Тема 3. Технологии подбора персонала.

Четыре основные технологии подбора персонала (Массовый рекрутинг (mass recruiting), Рекрутинг (recruiting), Прямой поиск (executive search), Хедхантинг (HeadHunting)). Методы и источники поиска при подборе персонала. Современные методы подбора персонала: подбор кандидатов в социальных сетях, подбор кандидатов в сети Интернет (форумы, специализированные сообщества), Размещение объявлений о вакансиях в сети Интернет в формате видео, Лизинг персонала, Аутсорсинг, Временный персонал, Аутстаффинг. Отбор персонала.

Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем, ведущими лекционные и практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения;
- устный или письменный опрос;
- творческие задания;
- контрольная работа;
- тестирование.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестация по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного экзамена (включает в себя ответ на теоретические вопросы). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой отличной оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным

	материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля

Задание 1.

1. Выберите реально действующую организацию, ознакомьтесь с ее структурой, и особое внимание обратите на функционирование служб, связанных с кадрами организации.

2. Сформулируйте кадровую политику и ее особенности с учетом сферы деятельности предприятия по следующим пунктам:

- 1) основная/главная/ключевая цель кадровой политики;
- 2) подцели кадровой политики (7 – 10 подцелей);
- 3) задачи кадровой политики (7 – 10 задач);
- 4) основные направления кадровой политики (5 – 10 направлений); 5) принципы кадровой политики (5 – 7 принципов).

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию кадровой политики организации.

Задание 2. На основе реально действующей организации:

1. Проанализировать численность работников по их составу, полу, возрасту, специальности, должностям, образовательному уровню и уровню квалификации.

2. Определить степень обеспеченности организации кадрами.

3. Проанализировать коэффициенты интенсивности оборота по приему, оборота по выбытию, текучести, замещения, постоянства кадров.

4. Определить в динамике количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом.

5. Определить степень трудовой активности.

6. Определить выработку продукции на одного работника.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию трудовых показателей организации.

Задание 3. На основе информации о реально действующей организации провести:

1. Анализ производительности труда
 - 1.1. Анализ производительности труда.
 - 1.2. Анализ использования рабочего времени.
2. Аудит укомплектованности персоналом
 - 2.1. Проанализировать информацию, связанную с обязанностями, выполняемыми каждым работником в организации.
 - 2.2. Проанализировать информацию, связанную с требованиями, предъявляемыми к конкретной должностной позиции.
 - 2.3. Оценить сложность труда.
3. Аудит развития персонала
 - 3.1. Познакомиться с программами повышения квалификации фирмы и сделать

выводы относительно:

- наличия потребностей в обучении работников, в том числе новых сотрудников, а также менеджеров;
- постановки целей обучения, т.е. уточняются в наглядных и измеримых величинах прогнозируемые результаты обучения;
- выбора методов и проведения собственно обучения;
- изменения результатов до и после обучения и конечной оценки эффективности программы.

3.2. Дать количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом по следующим показателям:

- эффективность подготовки руководителей внутри организации;
- текучесть резерва;
- средний срок пребывания в резерве;
- готовность резерва.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию комплектации рабочих мест организации.

Задание 4. На основе информации о реально действующей организации выполнить следующее:

- 1) оценить функции подбора кадров;
- 2) определить стоимость найма;
- 3) определить затраты на адаптацию персонала.

Сделать выводы и дать рекомендации по совершенствованию найма персонала в организации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Творческие задания:

1. а) Проанализируйте текст кейса.
- б) В письменном виде опишите оптимальный вариант реорганизации предприятия: отделы, взаимосвязи между отделами должности. Составьте организационную схему.
- в) Заполните таблицу:
 - 1) Опишите новые должности для имеющихся сотрудников или новых работников,
 - 2) укажите кандидата на новую должность;
 - 3) опишите требуемые профессиональные компетенции и деловые качества, требуемые по этой должности;
 - 4) опишите имеющиеся профессиональные компетенции
 - 5) Опишите необходимые кадровые мероприятия для устранения противоречий, имеющихся у кандидата в части профессиональных компетенций.

№	Новая должность (отдел)	Кандидат на должность (ФИО)	Требуемые профессиональные компетенции по должности	Имеющиеся профессиональные компетенции у кандидата	Необходимые кадровые мероприятия для устранения противоречий, имеющихся у кандидата
1					
2					

КЕЙС

Фирма «КВАДРО» была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем - посреднической деятельностью на рынке множительной техники.

В конце 1994 г. сменился состав учредителей, и «КВАДРО» стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники (т.н. «красная сборка»). Сейчас положение фирмы стабильно. Она имеет постоянных клиентов, у нее сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис «КВАДРО» расположен в Москве, в пределах Садового кольца. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 17 человек (организационная схема приведена в конце материала).

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам возглавить отдел сбыта фирмы «КВАДРО», описав ее как преуспевающую и перспективную (должностные обязанности сотрудников отдела приведены в конце материала). За два месяца до этого генеральный директор фирмы провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров. Одновременно с переходом на новую работу Вы приступили к изучению курса «Эффективный менеджер» в Открытой школе бизнеса.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа в отделе организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы отдела. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работы оказался достаточно внушительным.

Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами (далее - ОРК) не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на дискеты.

Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

Специалисты ОРК постоянно жалуются на рутинный и однообразный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

Специалисты ОРК не могут предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя при определенной компьютерной грамотности можно предложить клиенту другой вариант, отвечающий его потребностям.

Стенды в демонстрационном зале запираются на ключ, который находится у менеджера производственного отдела, отвечающего за сохранность и работоспособность компьютерной техники в демонстрационном зале. Поскольку его работа предполагает постоянные разъезды, то нередко возникают ситуации, когда клиенту нельзя показать интересующий его товар «живьем».

Возникают ситуации, когда специалисты ОРК оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе в нужном количестве. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

Если один из специалистов ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности в работе с клиентами: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника, и имя файла договора, как правило, неизвестно. Все оформление приходится проводить заново.

Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в качестве зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия, размер которой утверждает генеральный директор. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового отдела. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца, и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает различные слухи о влиянии личных отношений с генеральным директором на размер премии.

Работники демонстрационного зала являются старожилками фирмы и, по их мнению, проработав полтора года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством обслуживания клиентов и размерами вознаграждения.

Обсуждение недостатков работы отдела происходит в кулуарных беседах, поскольку в отделе не сложилось определенной системы обмена подобной информацией. С этим списком Вы пришли к генеральному директору, желая обсудить с ним сложившуюся в отделе ситуацию. Перебив Вас примерно на середине повествования, он сказал: «Я готов обсуждать конкретные предложения по улучшению работы отдела, а не заниматься перечислением существующих недостатков, многие из которых мне и так известны. Насколько я знаю, Вы сейчас изучаете менеджмент, вот и примените полученные Вами знания на практике». Вы договорились о следующей встрече через десять дней. Готовясь к предстоящей встрече, Вы решили изложить свои мысли по следующим вопросам:

1. Рекомендации по усовершенствованию работы отдела.
2. Обоснование этих рекомендаций.

Информация о сотрудниках отдела сбыта

Сотрудники, ответственные за работу с клиентами:

1. Мария Петрова.

Закончила в 1984 г. биологический факультет МГУ, кандидат биологических наук. Работала старшим научным сотрудником в Академии сельского хозяйства. Замужем, двое детей-школьников. В фирме «КВАДРО» с февраля 1995 г.

2. Инга Волгина.

Студентка V курса вечернего отделения Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова. Кандидат в мастера спорта по лыжам. Любит очень модно и экстравагантно одеваться.

3. Андрей Сухарев.

24 года, выпускник МВТУ им. Н. Э. Баумана. Увлекается компьютерной графикой и подрабатывает заказами на разработку фирменного стиля (эскизы логотипов, визитных карточек и товарных знаков).

Работники демонстрационного зала:

1. Зураб Киладзе.

27 лет, выпускник МФТИ. Женат, двое детей дошкольного возраста. Увлекается восточными единоборствами и нетрадиционной медициной. Работает в фирме с середины 1993 г.

2. Сергей Чуб.

37 лет, по образованию инженер-системотехник, в 1982 г. закончил МАИ, работал по специальности в одном из закрытых НИИ. После сокращения пробовал организовать свое дело, продавая бытовую электротехнику. Разведен, имеет взрослую дочь. Работает в фирме с середины 1993 г.

Организационная схема фирмы «КВАДРО»

Основные обязанности сотрудников отдела сбыта:

1) Сотрудники, ответственные за работу с клиентами. 3 человека.

Выполняемый функционал:

- ответы на телефонные звонки;
- оформление договоров о продаже и гарантийной документации;
- расчеты с клиентами;
- составление и размещение рекламы фирмы.

2) Работники демонстрационного зала. 2 человека.

Выполняемый функционал:

- демонстрация компьютерной техники;
- консультации клиентов.

Секретарь ген. директора

Генеральный директор

Менеджер отдела сбыта

Менеджер финансового отдела

Гл. бухгалтер

Бухгалтер - 2 чел.

Менеджер производственного отдела

Сотрудники производственного отдела - 5 чел.

2. Вы являетесь начальником отдела кадровой службы администрации муниципального образования N.

Главой администрации муниципального образования Вам определена задача – провести конкурс на формирование кадрового резерва по группе "высшие должности" на должность заместитель главы города по социальным вопросам. Изучите информацию, представленную в документах одного из кандидатов. Предложите конкретные методы оценки профессиональных компетенций и деловых качеств кандидата, представившего документы на конкурс, а именно Н. Сидоровой, директора средней школы.

Информация о кандидате № 1

На должность заместителя главы города по социальным вопросам по предложению главы МО предложена Н. Сидорова, директор средней школы. Ее возраст 36 лет, в должности директора работает 6 лет. Образование высшее, окончила Уральский государственный педагогический университет по специальности «Математика», проходила курсы повышения

квалификации в Институте регионального развития образования по теме «Управление учреждением образования». Основные характеристики кандидата следующие.

Она инициативна. Школа, руководимая ей, получила грант на 200 тысяч рублей в рамках национального проекта «Образование». Учителя и ученики школы являются призерами различных конкурсов. Директор отличается коммуникабельностью. Ей удалось сформировать Попечительский Совет школы, привлечь спонсоров для создания новой спортивной площадки, приобретения компьютерной техники и т.д.

В городе имеется развитая социальная инфраструктура: 20 детских садов, 30 школ, 15 подростковых клубов, 10 поликлиник, 3 городских многопрофильных больницы, 4 учреждения социальной помощи (для семей и детей; для пенсионеров; для инвалидов, приют для бездомных) и т.д.

3. Ковалёва В.А. имеет стаж государственной гражданской службы один год. Два года назад она закончила магистратуру и получила диплом с отличием. Имеет ли она право на участие в конкурсе для замещения должности директора филиала предприятия? Каким документом в ЛНР установлены квалификационные требования к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности для федеральных государственных гражданских служащих?

4. При итоговом голосовании на квалификационном экзамене голоса членов аттестационной комиссии в отношении гражданского служащего Андриевского Л.Д. разделились поровну. Какое решение должна принять аттестационная комиссия в случае равенства голосов? Как должно приниматься решение о результате квалификационного экзамена? Какой документ регулирует указанную ситуацию?

5. Составьте вопросник для того, чтобы провести мозговой штурм с участием ключевых сотрудников организации для генерации идей на тему «Пути улучшения кадровой политики в организации». В качестве исходного материала и учета специфики организации или органа власти можно взять Вашу организацию.

6. Составьте вопросник для того, чтобы провести групповую дискуссию по подразделениям с целью выяснения состояния кадровой политики в организации.

7. Разработайте анкету (для письменного опроса разных категорий работников вашей организации) с целью оценки состояния кадровой политики в организации.

8. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа состояния корпоративной культуры в вашей организации.

9. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности аттестации работников в вашей организации.

10. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности формирования кадрового резерва в вашей организации.

11. Разработайте показатели и критерии оценки для анализа результативности профессионального развития работников в вашей организации.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в

	целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тесты

1. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

2. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

3. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию.

4. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;
- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;
- д) повышение рабочего в должности.

5. 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.

6. Интеллектуальные конфликты основаны:

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;
- б) на столкновении вооруженных групп людей;
- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

7. Комплексная оценка работы - это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

8. 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.

9. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

10. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

11. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

12. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

13. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

14. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

15. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

16. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

17. Нормированное рабочее время включает:

- а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;
- б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;
- в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;
- г) время обслуживания рабочего места;

д) все расходы времени, которые объективно необходимые для выполнения всех задач.

18. Норма выработки основана:

- а) на установлении норм расходов времени;
- б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;
- в) на установлении норм расходов работы;
- г) на времени обслуживания рабочего места;
- д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

19. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

20. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

21. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

22. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;
- д) коэффициент трудового вклада.

23. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

24. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

- а) стратегическая цель;
- б) информация;
- в) методы управления;
- г) система мотивации;
- д) подбор кадров.

25. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тесты»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет)

Теоретические вопросы

1. Дайте определение кадровой политики организации.
2. Дайте сравнительную характеристику типов кадровой политики.
3. В чем Вы видите проблемы разработки кадровой политики?
4. Опишите концептуальную модель разработки кадровой политики.
5. Опишите условия, при которых закрытый и открытый виды кадровой политики эффективны.
6. Какая численность работников выше: явочная, списочная или среднесписочная и почему?
7. Как рассчитывается численность руководителей и специалистов?
8. Что понимается под движением кадров в организации и какие показатели используются для его анализа?
9. Дайте определение понятию «выработка».
10. Перечислите факторы, характеризующие трудовую активность персонала.

11. Дайте определение сущности понятия «производительность труда».
12. Назовите факторы роста производительности труда.
13. Назовите показатели, определяющие количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом.
14. В чем заключается аудит развития персонала?
15. Что Вы понимаете под термином «укомплектованность персоналом»?
16. Что представляет собой найм персонала?
17. Какие цели преследует найм персонала?
18. Что представляет собой процесс адаптации персонала?
19. Какие показатели помогают оценить стоимость найма персонала?
20. Как оценивается качество набранных работников?

Практические задания

Задание № 1

Директор научно-исследовательского института, в котором работает более 1000 сотрудников, назначил руководителем отдела своего хорошего знакомого, «закрыв глаза» на его непрофильное образование и неполное соответствие должности. Традиционно научные сотрудники большую часть научного поиска проводят дома, в библиотеках и в дружественных учреждениях и находятся непосредственно на рабочем месте 2-3 раза в неделю в так называемые «присутственные часы».

Постоянное присутствие на рабочем месте не позволяет сотрудникам качественно проводить научные исследования, выезжать и анализировать факты «в полевых условиях», проводить библиографический поиск. Учитывая низкую зарплату в научно-исследовательском институте, большинство сотрудников вынуждены подрабатывать, выполняя часть основной работы в выходные дни и вечером.

В течение нескольких лет сотрудники отдела ведут научные исследования по интересующим их темам, которые в дальнейшем станут основой их кандидатской или докторской диссертации. Вновь назначенный руководитель по уровню своих знаний и подготовки не может самостоятельно написать докторскую диссертацию.

Он стал в приказном тоне привлекать сотрудников отдела к написанию своей докторской диссертации, отвлекая их от проведения основного исследования. Несмотря на то, что вся диссертация руководителя пишется подчиненными, все заслуги руководитель присваивает себе: он является единственным автором публикаций, выступает на симпозиумах и конференциях, представляя работу как собственное оригинальное исследование. От сотрудников, не помогающих руководителю в написании его диссертации, он стал требовать точное почасовое присутствие на рабочем месте, фиксировал время прихода и ухода на работу и писал рапорта начальству об опоздании или неявке на работу.

Один сотрудник, отказавшийся писать диссертацию за шефа, был уволен под выдуманным предлогом, что было поддержано директором института. Одновременное присутствие **большого количества сотрудников в отделе**, имеющем небольшое помещение, не позволяет сосредоточиться на работе, всех отвлекает и раздражает. У каждого научного сотрудника дома современный компьютер, в то время как в отделе несколько маломощных компьютеров и сотрудники вынуждены на них работать по очереди.

В отчетах и на совещаниях постоянно хвалятся люди, пишущие за начальство диссертацию, а деятельность «не пишущих» постоянно отражается негативно. Попытки сотрудников обратить внимание директора на положение дел в отделе заканчиваются неудачей и обостряют ситуацию.

Вопросы и задания:

1. Какие типы конфликтов существуют в учреждении?
2. Проанализируйте причины возникших конфликтов.
3. Какие переговоры и с кем надо провести?

4. Какие решения следует принять для эффективности работы отдела?

Задание № 2

В компанию принят новый заместитель генерального директора по кадрам, перед ним поставлена задача - разработать и реализовать комплекс мер по развитию корпоративной культуры. Основной акцент должен быть сделан на изменении консервативного стиля управления и «омоложении» кадров. Новый руководитель поставил перед начальником службы персонала задачу провести процедуру тестирования по оценке навыков управления, чтобы получить максимально объективные данные о личностном и деловом потенциале каждого руководителя головного офиса (порядка 30 человек).

Он хотел бы понять, кто есть кто и кто на что способен. Подобная оценка персонала ранее в компании не проводилась. Два года назад проходила аттестация, которая представляла собой заполнение бланка самооценки и собеседование с аттестационной комиссией. Некоторые руководители прошли тренинги по развитию лидерства и управлению временем в корпоративном учебном центре холдинга.

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте цели оценки персонала.
2. Определите ключевые характеристики процесса аттестация как метода оценки персонала.
3. Подберите наиболее адекватные методы их достижения. Ответ аргументируйте.

Задание № 3

Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомпоновать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи:

По какому пути Вы пойдете и почему:

- а) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;
- б) предложите решать этот вопрос отделу кадров, поскольку это их работа;
- в) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);
- г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание № 4

Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут. Вы видите ту же картину

Постановка задачи:

Как Вы себя поведете:

- а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы – новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор. Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел), на рабочее место;
- г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмите этих рабочих (работников) на заметку.

Задание № 5

Татьяна Горохова закончила психологический факультет университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После 12 лет работы преподавателем в одном из вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 4 лет Татьяна занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Татьяне большое удовлетворение, позволяла помогать детям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами.

Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Татьяна очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями предприятия, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за границу.

В начале своего первого рабочего дня Татьяна Горохова провела около часа с Генеральным директором предприятия, объяснившим ей чего он ожидает от начальника отдела кадров: организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Татьяной однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Татьяна – десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Татьяна не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух – не то, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Татьяна подняла вопрос о необходимости сокращения некоторых работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Татьяна разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Татьяна просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение – Татьяна ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделью спустя Татьяна подала заявление об уходе.

Постановка задачи:

Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Татьяна Горохова? Почему она хочет покинуть предприятия?

Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Татьяны? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

Как вы оцениваете решение руководства предприятия назначить Татьяну Горохову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Татьяны) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

Отвечало ли организованное для Татьяны обучение ее потребностям?

Что бы вы предложили в замен или в дополнение к сделанному?

Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Задание № 6

Транснациональный холдинг «Меркурий» начал свои операции в России с создания трех дочерних предприятий: «Альфа», «Омега» и «Сигма». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими компаниями, проводимым региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам (см. рисунок).

После 3 месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Меркурия» и преподавателей местной школы управления была создана пятидневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающую американскую систему бизнес-управления с отечественной.

Директор по человеческим ресурсам остался доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением направить по 5 руководителей на 1-ю программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день в ответе одного из директоров он увидел отказ отправить своих сотрудников на «неизвестное ему обучение».

Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также подробно описав стоящие перед обучающей программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор предприятия «Альфа» сообщал, что его руководители «еще не созрели для этой программы». В результате на 1-й программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы для обсуждения:

В чем причина возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.

Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора дочернего предприятия?

Как можно было бы избежать конфликта?

Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации «экзамену»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.

неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.
----------------------------	---

