

АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан СПФ

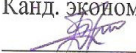
 Т.В. Поштарева

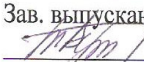
«25» мая 2021 г.

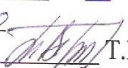
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
Управление человеческим капиталом в сфере сервиса


Направление подготовки: 43.03.01 Сервис  
Направленность (профиль) программы Социокультурный сервис  
Квалификация выпускника – бакалавр  
Форма обучения: очная, заочная

**Год начала подготовки – 2021**

Разработана  
Канд. экон. наук, доцент кафедры ИЯТ  
 Д.В. Гришин

Согласована  
Зав. выпускающей кафедры ИЯТ  
 Т.В. Вергун

Рекомендована  
на заседании кафедры ИЯТ  
от «24» мая 2021 г.  
протокол № 10  
Зав. кафедрой  Т.В. Вергун

Одобрена  
на заседании учебно-методической  
комиссии СПФ  
от «25» мая 2021 г.  
протокол № 9  
Председатель УМК  
 Т.В. Поштарева

Ставрополь 2021 г.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| 1. Цели и освоения дисциплины  | 3  |
| 2. Место дисциплины в структуре ООП  | 3  |
| 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине   | 3  |
| 4. Объем дисциплины и виды учебной работы  | 4  |
| 5. Содержание и структура дисциплины   | 4  |
| 5.1. Содержание дисциплины   | 4  |
| 5.2. Структура дисциплины  | 8  |
| 5.3. Практические занятия и семинары   | 9  |
| 5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа)  | 9  |
| 5.5. Самостоятельная работа  | 9  |
| 6. Образовательные технологии  | 9  |
| 7. Фонд оценочных средств (оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации | 9  |
| 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины   | 10 |
| 8.1. Основная литература   | 10 |
| 8.2. Дополнительная литература   | 10 |
| 8.3. Программное обеспечение   | 11 |
| 8.4. Профессиональные базы данных  | 11 |
| 8.5. Информационные справочные системы   | 11 |
| 8.6. Интернет-ресурсы  | 11 |
| 8.7. Методические указания по освоению дисциплины  | 11 |
| 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины  | 11 |
| 10. Особенности освоения дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья                            | 22 |
| Приложение   | 24 |

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Управление человеческим капиталом в сфере сервиса» являются:

- изучение теории и практики управления персоналом в базовых понятиях и общих подходах;
- овладение особенностями управленческой деятельности на предприятиях сферы сервиса;
- овладение готовностью к управлению персоналом с учетом требований потребителя.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина Б.1.В.7. «Управление человеческим капиталом в сфере сервиса» относится к Блоку 1 Дисциплины (модули), части, формируемой участниками образовательных отношений - обязательные дисциплины.

| Предшествующие дисциплины (курсы, модули практики)  | Последующие дисциплины (курсы, модули практики)                    |
|---|--|
| Социология  | Производственная практика (Организационно-управленческая практика) |
| Сервисная деятельность  | Производственная практика (Преддипломная практика)                 |
| Экономика и предпринимательство в сервисе   |  |
| Введение в профессиональную деятельность  |  |
| Менеджмент в сервисе  |  |
| Организация и планирование деятельности предприятий сервиса   |  |
| Самоменеджмент в профессиональной деятельности  |  |
| Учебная практика (Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков)                            |  |
| Производственная практика (Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности) |  |

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Код и наименование компетенции  | Код и индикатор (индикаторы) достижения компетенции  | Результаты обучения   |
|---|--|---|
| ПК-2. Способен управлять текущей деятельностью структурных подразделений предприятия социокультурного сервиса | ПК-2.1. Осуществляет управление человеческими и материальными ресурсами предприятия социокультурного сервиса | <b>Знает</b> основы организации деятельности сервисного предприятия и компьютерные программы, используемые в их деятельности<br><b>Знает</b> основы финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях сервиса |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p><b>Умеет</b> координировать, контролировать и проводить оценку эффективности деятельности сервисного предприятия</p> <p><b>Умеет</b> осуществлять планирование и организацию деятельности сервисного предприятия</p> <p><b>Умеет</b> использовать наставничество, делегирование, коучинг и другие формы развития руководящего состава и ключевых сотрудников сервисного предприятия</p> <p><b>Владеет</b> стратегическими и тактическим методами анализа потребности сервисного предприятия в ресурсах</p> <p><b>Владеет навыками</b> деловых, межличностных коммуникаций, проведения совещаний и собраний в трудовом коллективе</p> |
|  | <p>ПК-2.2. Осуществляет контроль и оценку эффективности деятельности подразделения предприятия</p> <p>социокультурного сервиса</p> | <p><b>Знает</b> принципы и методы создания системы контроля персонала сервисного предприятия</p> <p><b>Знает</b> способы оценки соответствия качества услуг разработанным на предприятии регламентам и стандартам</p> <p><b>Знает</b> методы эффективности системы контроля деятельности сервисного предприятия</p> <p><b>Умеет</b> анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем</p> <p><b>Владеет</b> методикой создания системы контроля на предприятиях сферы сервиса</p>                                     |

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общий объем дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часа.

##### Очная форма обучения

| Вид учебной работы   | Всего часов | Триместр    |
|--|-------------|-------------|
|  |             | очная       |
|  |             |             |
| <b>Контактная работа (всего)</b>   | <b>38,5</b> | <b>38,5</b> |
| в том числе:   |             |             |
| 1) занятия лекционного типа (ЛК)   | <b>12</b>   | <b>12</b>   |
| из них   |             |             |
| -лекции  | 12          | 12          |
| 2) занятия семинарского типа (ПЗ)  | <b>24</b>   | <b>24</b>   |
| из них   |             |             |
| -семинары (С)  |             |             |
| -практические занятия (ПР)   | 24          | 24          |
| -лабораторные работы (ЛР)  |             |             |
| 3) групповые консультации  | 2           | 2           |
| 4) индивидуальная работа   |             |             |
| 5) промежуточная аттестация  | 0,5         | 0,5         |
| <b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>   | <b>69,5</b> | <b>69,5</b> |
| в том числе:   |             |             |
| Курсовой проект (работа)   |             |             |
| Расчетно-графические работы  |             |             |
| Контрольная работа   |             |             |
| Реферат  |             |             |
| Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, и т.д.) | 43          | 43          |
| Подготовка к аттестации  | 26,5        | 26,5        |
| <b>Общий объем, час</b>  | <b>108</b>  | <b>108</b>  |
| Форма промежуточной аттестации   | экзамен     | экзамен     |

##### Заочная форма обучения

| Вид учебной работы                | Всего часов | Триместр    |
|-----------------------------------|-------------|-------------|
|                                   |             | заочная     |
|                                   |             |             |
| <b>Контактная работа (всего)</b>  | <b>12,5</b> | <b>12,5</b> |
| в том числе:                      |             |             |
| 1) занятия лекционного типа (ЛК)  | <b>4</b>    | <b>4</b>    |
| из них                            |             |             |
| -лекции                           | 4           | 4           |
| 2) занятия семинарского типа (ПЗ) | <b>8</b>    | <b>8</b>    |
| из них                            |             |             |
| -семинары (С)                     |             |             |

| Вид учебной работы   | Всего часов | Триместр    |
|--|-------------|-------------|
|  | заочная     | заочная     |
|  |             | А           |
| -практические занятия (ПР)   | 8           | 8           |
| -лабораторные работы (ЛР)  |             |             |
| 3) групповые консультации  |             |             |
| 4) индивидуальная работа   |             |             |
| 5) промежуточная аттестация  | 0,5         | 0,5         |
| <b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>   | <b>95,5</b> | <b>95,5</b> |
| в том числе:   |             |             |
| Курсовой проект (работа)   |             |             |
| Расчетно-графические работы  |             |             |
| Контрольная работа   |             |             |
| Реферат  |             |             |
| Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, и т.д.) | 87          | 87          |
| Подготовка к аттестации  | 8,5         | 8,5         |
| Общий объем, час   | <b>108</b>  | <b>108</b>  |
| Форма промежуточной аттестации   | экзамен     | экзамен     |

## 5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Содержание дисциплины

| № раздела а (темы) | Наименование раздела (темы)                | Содержание раздела (темы)   |
|--------------------|--|---|
| 1                  | Персонал предприятия как объект управления | Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Процесс труда. Трудовая деятельность. Предмет науки управления персоналом. Организационно-экономические факторы. Административно-управленческие факторы. Техничко-технические факторы. Правовые факторы. Групповые факторы. Личностные факторы. Понятийный аппарат дисциплины «Управление персоналом». Рабочая сила. Управление кадрами (персоналом). Управление трудовым и человеческим потенциалом. Управление трудовыми и человеческими ресурсами. Управление трудовым и человеческим капиталом. Трудоспособные ресурсы. Экономически неактивное население. Трудовой потенциал работника. Анализ и управление кадровым потенциалом. Современные подходы к управлению персоналом. Управление кадрами. |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | Управление персоналом. Управление человеческими ресурсами. Гуманистическая концепция. Принципы управления персоналом.  |
| 2 | Кадровая политика организации  | <p>Планирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства. Понятие «кадровая политика». Стратегия управления персоналом. Субъект стратегического управления персоналом. Объект стратегического управления персоналом. Составляющие стратегии управления персоналом. Базовые кадровые стратегии: оптимизация кадрового потенциала, развитие человеческих ресурсов, антикризисная стратегия управления персоналом, универсальная стратегия. Сущность кадрового планирования. Цели кадрового планирования: Стадии кадрового планирования: Стратегическое кадровое планирование. Тактическое кадровое планирование. Оперативное кадровое планирование. Маркетинг персонала. Функции маркетинга персонала. Информационная функция маркетинга персонала. Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам. Исследование внешней и внутренней среды организации. Изучение рынка труда. Изучение имиджа организации как работодателя. Коммуникационная функция маркетинга персонала. Сегментирование рынка труда. Источники и пути покрытия потребности в персонале.</p> |
| 3 | Правовое, кадровое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом | <p>Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом. Трудовое законодательство. Основные принципы правового регулирования трудовых отношений. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Организационно-распорядительные документы. Правила внутреннего распорядка. Коллективный договор. Положение о персонале. Положение о подразделении. Штатное расписание. Должностная инструкция. Личностная спецификация. Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Анализ кадрового потенциала. Количественный и качественный состав кадрового аппарата. Методы расчета численности руководителей, специалистов (в том числе и кадровой службы): многофакторного корреляционного анализа,</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания. Информационное обеспечение системы управления персоналом. Понятие информации. Управленческая информация. Требования, предъявляемые к информации. Открытая и закрытая информация. Коммерческая тайна. Техническое обеспечение системы управления персоналом. Проектирование технического оснащения службы. Средства сбора и регистрации информации. Средства оргтехники Средства коммуникации.   |
| 4 | Формирование кадрового состава организации | Количественный и качественный состав работников организации. Методы оценки персонала. Факторы оценки персонала. Процедуры отбора персонала. Формирование профиля должности. Наем на работу. Источники удовлетворения потребности в новых работниках. Этапы замещения вакантной должности. Отбор. Этапы процедуры отбора персонала. Предварительная отборочная беседа. Анкетирование. Собеседование. Тестирование. Проверка рекомендаций и послужного списка. Медицинский осмотр. Прием на работу. Резюме. Сбор кадровой информации. Структура интервью. CASE-интервью. Оценка достоверности информации. Перемещения, работа с кадровым резервом. Подбор персонала и профориентация.  |
| 5 | Процесс адаптации персонала в организации  | Обоснованность выбора профессии. Рыночные требования к выбору профессии. Профессиональные интересы человека. Характеристика рабочей профессии. Понятие профессиональной ориентации. Задачи профессиональной ориентации. Профинформация. Профконсультация. Профподбор. Профадаптация. Понятие и содержание адаптации. Первичная и вторичная адаптация. Классификация адаптации по сферам: в новой организации, в новой должности. Классификация адаптации по субъектам: работника и работы к персоналу. Профессиональная адаптация. Психофизиологическая адаптация. Социально-психологическая адаптация Организационно-административная адаптация. Экономическая адаптация. Санитарно-гигиеническая адаптация. Цели адаптации. Этапы процесса адаптации персонала. Процедуры адаптации персонала. Инструктаж. Ротация. Коучинг. Самостоятельное обучение на рабочем месте. Лекции, беседы, семинары. Профессиональная и |



|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
|   |                                | организационная адаптация персонала.  |
| 6 | Работа с кадрами в организации | <p>Понятие и цели развития персонала. Процесс обучения человека. Профессиональное образование как процесс. Обучение персонала: подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров. Методы обучения персонала на рабочем месте. Методы обучения персонала вне рабочего места. Организация обучения квалифицированных кадров. Аттестация персонала организаций. Виды аттестации служащих. Очередная аттестация. Аттестация по истечении испытательного срока. Аттестация при продвижении по службе. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение. Этапы проведения аттестации. Подготовительный этап. Оценка сотрудника и его трудовой деятельности. Принятие решений по результатам аттестации. Понятие деловой карьеры. Управление деловой карьерой. Виды деловой карьеры. Карьера внутриорганизационная. Карьера межорганизационная. Специализированная карьера. Неспециализированная карьера. Карьера вертикальная. Карьера горизонтальная. Карьера ступенчатая. Карьера скрытая. Планирование и контроль деловой карьеры. Этапы карьеры: предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный. Система служебно-профессионального продвижения. Планирование карьеры. Понятие и формирование кадрового резерва. Работа с резервом. Планирование кадрового резерва. Планирование деловой карьеры. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.</p> |

## 5.2. Структура дисциплины

### Очная форма обучения

| № раздела (темы) | Наименование раздела (темы)   | Количество часов |    |   |    |    |        |
|------------------|---|------------------|----|---|----|----|--------|
|                  |   | Всего            | ЛК | С | ПР | ЛР | ... СР |
| 1                | Персонал предприятия как объект управления                                      | 12               | 2  |   | 4  |    | 6      |
| 2                | Кадровая политика организации   | 14               | 2  |   | 4  |    | 8      |
| 3                | Правовое, кадровое, информационное и техническое обеспечение системы управления | 12               | 2  |   | 4  |    | 6      |

|   |  |            |           |  |           |  |           |
|---|--|------------|-----------|--|-----------|--|-----------|
|   | персоналом                                 |            |           |  |           |  |           |
| 4 | Формирование кадрового состава организации | 14         | 2         |  | 4         |  | 8         |
| 5 | Процесс адаптации персонала в организации  | 13         | 2         |  | 4         |  | 7         |
| 6 | Работа с кадрами в организации             | 14         | 2         |  | 4         |  | 8         |
|   | Промежуточная аттестация                   | 2          |           |  |           |  |           |
|   | Консультация                               | 27         |           |  |           |  |           |
|   | Общий объем                                | <b>108</b> | <b>12</b> |  | <b>24</b> |  | <b>43</b> |

#### Заочная форма обучения

| № раздела (темы) | Наименование раздела (темы)  | Количество часов |          |   |          |    |     |           |
|------------------|--|------------------|----------|---|----------|----|-----|-----------|
|                  |  | Всего            | ЛК       | С | ПР       | ЛР | ... | СР        |
| 1                | Персонал предприятия как объект управления   | 16               | 2        |   |          |    |     | 14        |
| 2                | Кадровая политика организации  | 13               |          |   |          |    |     | 13        |
| 3                | Правовое, кадровое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом | 18               | 2        |   | 2        |    |     | 14        |
| 4                | Формирование кадрового состава организации   | 17               |          |   | 2        |    |     | 15        |
| 5                | Процесс адаптации персонала в организации  | 17               |          |   | 2        |    |     | 15        |
| 6                | Работа с кадрами в организации   | 18               |          |   | 2        |    |     | 16        |
|                  | Промежуточная аттестация   | 0,5              |          |   |          |    |     |           |
|                  | Консультация   | 8,5              |          |   |          |    |     |           |
|                  | Общий объем  | <b>108</b>       | <b>4</b> |   | <b>8</b> |    |     | <b>87</b> |

#### 5.3. Занятия семинарского типа

##### Очная форма обучения

| № п/п | № раздела (темы) | Вид занятия | Наименование   | Количество часов |
|-------|------------------|-------------|--|------------------|
| 1     | 1                | ПР          | Персонал предприятия как объект управления   | 4                |
| 2     | 2                | ПР          | Кадровая политика организации  | 4                |
| 3     | 3                | ПР          | Правовое, кадровое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом | 4                |
| 4     | 4                | ПР          | Формирование кадрового состава организации   | 4                |
| 5     | 5                | ПР          | Процесс адаптации персонала в организации  | 4                |
| 6     | 6                | ПР          | Работа с кадрами в организации   | 4                |

#### Заочная форма обучения

| № п/п | № раздела (темы) | Вид занятия | Наименование   | Количество часов |
|-------|------------------|-------------|--|------------------|
| 3     | 3                | ПР          | Правовое, кадровое, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом | 2                |
| 4     | 4                | ПР          | Формирование кадрового состава организации   | 2                |
| 5     | 5                | ПР          | Процесс адаптации персонала в организации  | 2                |
| 6     | 6                | ПР          | Работа с кадрами в организации   | 2                |

**5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа) – не предусмотрено**

#### 5.5. Самостоятельная работа

| № раздела (темы) | Виды самостоятельной работы   | Количество часов |     |
|------------------|---|------------------|-----|
|                  |   | ОФО              | ЗФО |
| 1                | Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. | 6                | 14  |
| 2                | Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. | 8                | 13  |
| 3                | Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. | 6                | 14  |
| 4                | Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. | 8                | 15  |
| 5                | Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. | 7                | 15  |
| 6                | Самостоятельное изучение вопросов по теме. Работа с текстом. Выполнение практических заданий. | 8                | 16  |

### 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Лекционно-семинарско-зачетная система обучения

Технологии деятельностного и диалогового обучения (кейс-задания)

**Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

- сбор, хранение, систематизация и выдача учебной и научной информации;
- обработка текстовой, графической и эмпирической информации;
- подготовка, конструирование и презентация итогов исследовательской и аналитической деятельности;
- самостоятельный поиск дополнительного учебного и научного материала, с использованием поисковых систем и сайтов сети Интернет, электронных энциклопедий и баз данных;
- использование электронной почты преподавателей и обучающихся для рассылки, переписки и обсуждения возникших учебных проблем.

**Практическая подготовка обучающихся**

| № раздела (темы) | Вид занятия (ЛК, ПР, ЛР) | Виды работ                             | Количество часов |
|------------------|--------------------------|--|------------------|
| 2                | ПР                       | Разработка и оценка резюме, анкеты при | 2                |

|   |    |  |   |
|---|----|--|---|
|   |    | приеме на работу, вопросов для собеседования с претендентом.   |   |
| 3 | ПР | Разработка алгоритма проведения адаптационных мероприятий в организации (составление примерной программы адаптации). | 2 |

### **Интерактивные и активные образовательные технологии**

| № раздела (темы) | Вид занятия (Л, ПЗ, С, ЛР) | Используемые интерактивные образовательные технологии | Количество часов |     |
|------------------|----------------------------|---|------------------|-----|
|                  |                            |   | ОФО              | ЗФО |
| 4                | ПЗ                         | Решение кейс-задания                                  | 2                | 1   |

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление человеческим капиталом в сфере сервиса» приводится в Приложении.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Основная литература**

1. Управление персоналом в социальной работе : учебник для среднего профессионального образования / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 378 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-14451-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/477653>

2. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-01594-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/469678>

### **8.2 Дополнительная литература**

1. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Электрон. текстовые данные. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – 978-5-4497-0202-9. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86681.html>

2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-9916-9457-5. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/452929>

3. Исаева, О. М. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-07215-0. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/471025>

### **8.3. Программное обеспечение**

Microsoft Office

#### **8.4. Профессиональные базы данных**

<http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/> - Реестр профессиональных стандартов

#### **8.5. Информационно-справочные системы**

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

#### **8.6. Интернет-ресурсы**

[www.aup.ru](http://www.aup.ru) - Административно-управленческий портал.

<https://data.gov.ru/> - Портал открытых данных

#### **8.7. Методические указания по освоению дисциплины**

Материалы учебно-методического обеспечения самостоятельной работы приведены в методических указаниях к самостоятельной работе студентов

Система знаний по дисциплине формируется в ходе аудиторных и внеаудиторных (самостоятельных) занятий. Используя лекционный материал, учебники или учебные пособия, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, обучающийся готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизацию своих теоретических знаний. Спецификой заочной формы обучения является преобладающее количество часов самостоятельной работы по сравнению с аудиторными занятиями. Ряд тем учебного курса полностью переносится на самостоятельное изучение.

Обучающийся должен прийти в высшую школу с полным пониманием того, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа лишь создает для этого необходимые условия.

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления им с программой учебного курса. Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы программы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в данном учебном материале, а какие вообще опущены.

Любой научный предмет, также как и данная дисциплина, имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия - это та база, на которой «стоит» каждая наука. Понятия - узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым, напоминая недостроенное здание или еще того хуже: здание без фундамента. Понятие в узком понимании – это определение (дефиниция) того или иного факта, явления, предмета. Такие определения составляют категориально-понятийный аппарат. Они, как правило, кратки по содержанию, схватывают суть дела.

Понятия в широком смысле есть обобщенная концептуальная характеристика определенного явления. Когда в заголовок темы вносится слово «понятие», то это первый признак того, что в данном случае речь идет не о дефиниции (определении), а о сжатой, обобщенной концептуальной характеристике изучаемого явления.

Нелишне иметь в виду и то, что каждый учебник или учебное пособие имеет свою логику построения, которая, естественно, не совпадает с логикой данной Программы учебного курса. Одни авторы более широко, а другие более узко рассматривают ту или иную проблему. Одни выделяют ее в отдельную главу, а другие, включают в состав главы. Учебник или учебное пособие целесообразно изучать последовательно, главу за главой, как это сделано в них. При этом, обращаясь к Программе учебного курса, следует

постоянно отмечать, какие ее вопросы (пусть в иной логической последовательности) рассмотрены в данной главе учебника, учебного пособия, а какие опущены. По завершении работы над учебником у Вас должна быть ясность в том, какие темы, вопросы Программы учебного курса Вы уже изучили, а какие предстоит изучить по другим источникам.

### **Методические указания по ведению конспектов лекций и работе с ними**

Конспект- это краткое последовательное изложение содержания статьи, книги, лекции. Его основу составляют план тезисы, выписки, цитаты. Конспект, в отличие от тезисов воспроизводит не только мысли оригинала, но и связь между ними. В конспекте отражается не только то, о чем говорится в работе, но и что утверждается, и как доказывается.

Конспектирование лекции – важный шаг в запоминании материала, поэтому конспект лекций необходимо иметь каждому студенту. Задача обучающегося на лекции – одновременно слушать преподавателя, анализировать и конспектировать информацию. При этом как свидетельствует практика, не нужно стремиться вести дословную запись. Таким образом, лекцию преподавателя можно конспектировать, при этом важно не только внимательно слушать лектора, но и выделять наиболее важную информацию и сокращенно записывать ее. При этом одно и то же содержание фиксируется в сознании четыре раза: во-первых, при самом слушании; во-вторых, когда выделяется главная мысль; в-третьих, когда подыскивается обобщающая фраза, и, наконец, при записи. Материал запоминается более полно, точно и прочно.

Хороший конспект – залог четких ответов на занятиях, хорошего выполнения устных опросов, самостоятельных и контрольных работ. Значимость конспектирования на лекционных занятиях несомненна. Проверено, что составление эффективного конспекта лекций может сократить в четыре раза время, необходимое для полного восстановления нужной информации. Для экономии времени, перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции, внести исправления, выделить важные аспекты изучаемого материала

Конспект помогает не только лучше усваивать материал на лекции, он оказывается незаменим при подготовке экзамену. Следовательно, студенту в дальнейшем важно уметь оформить конспект так, чтобы важные моменты культурологической идеи были выделены графически, а главную информацию следует выделять в самостоятельные абзацы, фиксируя ее более крупными буквами или цветными маркерами. Конспект должен иметь поля для заметок. Это могут быть библиографические ссылки и, наконец, собственные комментарии.

Проработка лекционного курса является одной из важных активных форм самостоятельной работы. Лекция преподавателя представляет плод его индивидуального творчества. Он читает свой авторский курс со своей логикой и со своими теоретическими и методическими подходами. Это делает лекционный курс конкретного преподавателя интересным индивидуально-личностным событием. Кроме того, в своих лекциях преподаватель стремится преодолеть многие недостатки, присущие опубликованным учебникам, учебным пособиям, лекционным курсам. В лекциях находят освещение сложные вопросы Федерального образовательного стандарта, которые вызывают затруднения у студентов.

Сетка часов, отведенная для лекционного курса, не позволяет реализовать в лекциях всей учебной программы. Исходя из этого, каждый лектор создает свою тематику лекций, которую в устной или письменной форме представляет студентам при первой встрече. В создании своего авторского лекционного курса преподаватель руководствуется двумя документами – Федеральным государственным образовательным стандартом и Учебной программой. Кафедра не допускает стандартизации лекционных курсов. Именно поэтому в учебно-методическом пособии отсутствует подробный план лекционного курса, а дана лишь его тематика, носящая для лекторов рекомендательный характер.

Алгоритм составления конспекта:

- Определите цель составления конспекта.
  - Читая изучаемый материал, подразделяйте его на основные смысловые части, выделяйте главные мысли, выводы.
  - Если составляется план-конспект, сформулируйте его пункты и определите, что именно следует включить в план-конспект для раскрытия каждого из них.
  - Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.
  - В конспект включаются не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
  - Составляя конспект, можно отдельные слова и целые предложения писать сокращенно, выписывать только ключевые слова, вместо цитирования делать лишь ссылки на страницы конспектируемой работы, применять условные обозначения.
- Чтобы форма конспекта как можно более наглядно отражала его содержание, располагайте абзацы "ступеньками" подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.
- Используйте реферативный способ изложения (например: "Автор считает...", "раскрывает...").
  - Собственные комментарии, вопросы, раздумья располагайте на полях.

#### **Методические указания по подготовке к занятиям семинарского типа**

Семинарские занятия являются одним из основных звеньев процесса изучения дисциплины. Цель занятий заключается в уяснении и усвоении студентами важнейших правовых категорий и понятий, выработанных юриспруденцией и имеющих принципиальное методологическое и практическое значение для всего комплекса правовых наук.

В ходе семинаров обучающийся закрепляет и углубляет знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной подготовки, приобретает навыки научного мышления, обработки общей и специальной информации о праве, умение последовательно, четко и аргументировано излагать свои мысли, отстаивать собственные позиции.

Планы семинарских занятий, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо просмотреть основные вопросы плана семинара. Начиная подготовку к семинарскому занятию, студентам необходимо, прежде всего, просмотреть конспекты лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы получить общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать конспекты семинарских занятий по рекомендованным источникам.

Конспекты семинарских занятий имеют первостепенное значение для самостоятельной работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемой книги, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение конспекта способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у обучающегося, систематически ведущего конспекты, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний.

При конспектировании можно использовать следующие формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

При введении конспекта важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал, а также составлять конспект с учетом своего будущего устного выступления.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта, тем более учебника. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом обучающийся может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание учебной и дополнительной литературы, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподаватель, в свою очередь, будет внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, в случае необходимости разрешить спорную ситуацию.

Семинар является важнейшей формой усвоения знаний.

Владение понятийным аппаратом – необходимое условие усвоения предмета. В усвоении их весьма эффективно проведение письменных и устных понятийных контрольных работ, терминологических диктантов, тестов. Кроме того, используются различные виды устного опроса: экспресс-опрос, опрос-инверсия.

*Экспресс-опрос* – это предложение раскрыть названные понятия. *Опрос-инверсия*, в отличие от задания пояснить значение термина, предложение поставить вопросы. Такой прием способствует не просто «узнаванию» термина, но и вводит его в активный словарь студента.

Семинарские занятия по предложению преподавателя могут быть проведены в виде свободной дискуссии по существу обсуждаемой темы, в форме выступлений с заранее подготовленными докладами (эссе) по рекомендуемым вопросам и их последующего обсуждения. В ходе занятий студенты могут выполнять письменные задания по вопросам темы, отвечать на контрольные тесты. Также практикуется проведение семинарских занятий в компьютерном классе в интерактивной форме (обучающие игры, тестирование).

Подготовка к семинарским занятиям проходит в несколько этапов: во-первых, необходимо внимательно изучить вопросы и литературу, рекомендованную для анализа; во-вторых, следует произвести поиск дополнительной информации из известных источников (это могут быть электронные ресурсы; домашние и вузовские библиотеки; кабинет кодификации и т.д.). В третьих, студент может готовиться к семинару как самостоятельно, так и при участии преподавателя, у которого можно проконсультироваться по вопросам семинарского занятия. В-четвертых, подготовка к семинару может быть как индивидуальной, так и коллективной (совместное обсуждение вопросов семинара, решение казусов, задач). В-пятых, подготовку к семинару можно проводить (желательно) в письменном виде, составляя конспект литературы по теме или конспект ответа на вопросы семинара. В-шестых, при подготовке к семинару необходимо проводить репетиции, если это связано с деловыми играми, ролевыми играми. В-седьмых, при подготовке к практическому занятию студенту необходимо особое внимание обратить на состояние законодательства, которое очень динамично и может измениться накануне занятия. В-восьмых, студент должен обратить внимание на степень научной разработанности темы в смежных дисциплинах: философии, политологии, социологии, истории, культурологи и других.

#### **Методические указания по изучению специальной методической литературы**

Этот вид работы является одним из основных в самостоятельной работе и требует систематических усилий и организованности студента на протяжении всего обучения.

Изучение литературы нужно начинать с предварительного общего ознакомления с работой (монография, учебник, учебное пособие и т.п.). Затем следует ознакомиться с



оглавлением и структурой работы, что поможет оценить общий замысел автора, избранную им последовательность анализа тех или иных вопросов. Как правило, в каждой научной работе имеются предисловие или введение которые следует изучить в первую очередь. Написанные автором или рецензентом, они, как правило, дают представление о цели, источниках и литературе, использованной автором, его методологических подходах, исследовательских методах и т.д.

Не менее важно ознакомиться с научным аппаратом автора: просмотреть ссылки на источники, примечания, приложения.

Следующий этап - внимательное чтение работы с начала до конца, при большом объеме - по частям или разделам. Читать следует, тщательно обдумывая содержание, не пропуская кажущиеся неинтересными или сложными фрагменты текста, добиваясь понимания прочитываемого материала. Обычно главная мысль обосновывается рядом доказательств, приводящих к определенным выводам, усвоить которые можно только при ознакомлении со всей его аргументацией, методикой и рассуждениями.

При этом нужно обязательно выделять из прочитанного самое важное и существенное.

В случае необходимости, можно оформлять записи изучаемого текста в виде плана, выписок и цитат, тезисов и конспекта.

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

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

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

Работа над литературой, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы. Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом. Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

#### **Методические указания по выполнению практических заданий**

Ответы на вопросы проблемного характера

В процессе выполнения практических заданий, которые предполагают подготовку ответа на вопрос проблемного характера, мотивирующего студента к размышлению по поводу определенной проблемы или содержат требование прокомментировать высказывание того или иного мыслителя, следует придерживаться следующего алгоритма работы:

- 1) Необходимо определить ключевую проблему, содержащуюся в вопросе, и сформулировать ее суть;
- 2) Раскрыть свое понимание (интерпретацию высказанной идеи);

3) Обосновать и аргументировать собственную точку зрения по данному вопросу.

Выполнение подобных дидактических задач, содержащих определенную проблемную ситуацию, требующую непосредственного разрешения, активизирует процесс мышления, побуждая к аналитической деятельности, к мобилизации знаний, умения размышлять. Вхождение в процесс поиска решения придает вновь приобретаемому знанию личностный смысл и значение, способствует переводу из мировоззренческого плана восприятия в сферу формирования внутренних убеждений и активизации принципа деятельностного отношения к действительности.

Алгоритм выполнения задания:

1) В поставленном вопросе определить ключевую проблему;  
2) Проработать идею, выражающее собственное отношение к проблеме и поддержать ее доказательствами из соответствующих источников. Для аргументации необходимы ссылки точки зрения, цитаты других авторов, которые призваны усилить выдвинутые обучающимся аргументы.

3) Процесс выработки четкого и убедительного аргумента, подкрепленного логическим и последовательным интегрированием собранных материалов.

#### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающегося**

Для индивидуализации образовательного процесса самостоятельную работу (СР) можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая СР обеспечивает подготовку обучающегося к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля. Базовая СР может включать следующие формы работ: изучение лекционного материала, предусматривающие проработку конспекта лекций и учебной литературы; поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса; выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях; изучение материала, вынесенного на самостоятельное изучение; подготовка к практическим занятиям; подготовка к контрольной работе или коллоквиуму; подготовка к зачету, аттестациям; написание реферата (эссе) по заданной проблеме.

Дополнительная СР направлена на углубление и закрепление знаний обучающегося, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. К ней относятся: подготовка к экзамену; выполнение курсовой работы или проекта; исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научной публикации по заранее определенной преподавателем теме; анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов и др.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная. Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям. Основными формами самостоятельной работы обучающегося с участием преподавателей являются: текущие консультации; коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин; прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий) и др.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Основными формами самостоятельной работы обучающихся без участия преподавателей являются: формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы

(электронные учебники, электронные библиотеки и др.); написание рефератов, эссе; подготовка к практическим занятиям (подготовка сообщений, докладов, заданий); составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний (педагогических, психологических, методических и др.); углубленный анализ научно-методической литературы (подготовка рецензий, аннотаций на статью, пособие и др.); выполнение заданий по сбору материала во время практики; овладение студентами конкретных учебных модулей, вынесенных на самостоятельное изучение; подбор материала, который может быть использован для написания рефератов, курсовых и квалификационных работ; подготовка презентаций; составление глоссария, кроссворда по конкретной теме; подготовка к занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (круглые столы, диспуты, деловые игры); анализ деловых ситуаций (мини-кейсов). Границы между этими видами работ относительно, а сами виды самостоятельной работы пересекаются.

#### **Методические указания по подготовке к устному опросу**

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских (практических) занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

#### **Методические указания по подготовке к кейс-заданиям:**

Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Case – пример, взятый из реального бизнеса, представляет собой не просто правдивое описание событий, а единый информационный комплекс, позволяющий понять ситуацию.

Кейс-задача - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Методика решения кейсов

##### **1. Понимание задачи**

Одно из ваших первых обязательных действий – понять, что от вас требуется:

– усвоение какой учебной темы предполагает решение кейса;

– какого рода требуется результат;

– должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти;

– если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий;

– какая форма презентации требуется, каковы требования к ней;

– сколько времени вы должны работать с кейсом?

##### **2. Просмотр кейса**

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны "почувствовать" ситуацию кейса:

- просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации;
- если возникают вопросы, или рождаются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их;
- после этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными.

### 3. Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем

При просмотре кейса вам необходимо:

- структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные;
- определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа;
- рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, так как они могут быть чрезвычайно важны;
- опишите ситуацию (сравнивайте свои действия с поведением воспитателя, родителя, или ребёнка), ответив на вопросы:

Кто считает, что проблема, и почему?

На каком основании базируется мнение этих людей?

Что происходит (или не происходит), когда и где?

Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?

Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?

Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?

Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?

Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие "пространство решения"?

### 4. Диагностическая стадия

Диагностическая стадия – одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех зависит от эффективности предыдущих стадий:

- вспомните изученные вами ранее темы и проведите по ним мозговой штурм для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических знаний;
- вертикально структурируйте вопрос, начиная с тех, которые касаются отдельных работников, затем группы или подразделения, организации в целом и, наконец, окружающей среды. Таким образом, вы сможете создать матрицу основных вопросов и связанных с ними проблем и подумать о соответствующих концепциях для каждого "уровня".
- изучите обстоятельства возникновения ситуации;
- не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.
- отделяйте доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза.

### 5. Формулировка проблем

На этой стадии очень полезно письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем.

Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений:

- при наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность, используя следующие критерии: важность – что произойдет, если эта проблема не будет решена;
- срочность – как быстро нужно решить эту проблему;
- иерархическое положение – до какой степени эта проблема является причиной других проблем;

разрешимость – можете ли вы сделать что-либо для ее решения.

#### 6. Выбор критериев решения проблемы

Сразу после выяснения структуры проблемы следует подумать о критериях выбора решений. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с профессиональной культурой воспитателя, тогда решения должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также проблемы воспитания (обучения, развития) ребёнка, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними.

#### 7. Генерирование альтернатив

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Важно разработать достаточно широкий круг вариантов, опираясь на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий, опыт решения других кейсов, креативные методы (мозговой штурм, аналогия и метафора, синектика и др.).

#### 8. Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего

На стадии выбора вариантов определите критерии предпочтительности варианта. Критерии выбора варианта должны быть основаны на том, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, быстроты, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов. При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию в целом. Определите вероятные последствия использования ваших вариантов.

#### 9. Презентация ваших выводов

##### **Методические указания по подготовке к тестированию**

Как и любая другая форма подготовки к контролю знаний, тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест.

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

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

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

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

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

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

– Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на

легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.

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

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

### **Методические указания по подготовке к экзамену**

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (триместра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно быстрого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену указана в программе курса.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия по экологическому праву, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем

информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на групповых и индивидуальных консультациях.

#### **Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

На промежуточной аттестации определяется качество и объем усвоенных студентами знаний, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей ее достижения, а также умение работать с нормативными документами в рамках дисциплины. Она может проводиться в устной или письменной формах. Форму проведения определяет кафедра.

Подготовка к промежуточной аттестации – процесс индивидуальный. Тем не менее, существуют некоторые правила, знания которых могут быть полезны для всех. Залогом успешной сдачи промежуточной аттестации является систематическая работа над учебной дисциплиной в течение семестра. Подготовку желательно вести, исходя из требований программы учебной дисциплины.

Целесообразно пошаговое освоение материала, выполнение различных заданий по мере изучения соответствующих содержательных разделов дисциплины. Если, готовясь к промежуточной аттестации, вы испытываете затруднения, обращайтесь за советом к преподавателю, тем более что при систематической подготовке у вас есть такая возможность.

Готовясь к промежуточной аттестации, лучше всего сочетать повторение теоретических вопросов с выполнением практических заданий. Требования к знаниям студентов определены федеральным государственным образовательным стандартом и рабочей программой дисциплины.

Цель промежуточной аттестации – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных познаний по учебной дисциплине и соответствующих им умений и навыков, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве информации, дефиниций и категорий права. Оценка подлежат правильность и грамотность речи студента, а также его достижения в течение семестра.

Дополнительной целью промежуточной аттестации является формирование у студентов таких качеств, как организованность, ответственность, трудолюбие, принципиальность, самостоятельность. Таким образом, проверяется сложившаяся у студента система знаний по дисциплине, что играет большую роль в подготовке будущего специалиста, способствует получению им фундаментальной и профессиональной подготовки.

При подготовке к промежуточной аттестации важно правильно и рационально распланировать свое время, чтобы успеть на качественно высоком уровне подготовиться к ответам по всем вопросам. Во время подготовки к экзамену студенты также систематизируют знания, которые они приобрели при изучении основных тем курса в течение семестра. Это позволяет им уяснить логическую структуру дисциплины, объединить отдельные темы в единую систему, увидеть перспективы ее развития.

Самостоятельная работа по подготовке к промежуточной аттестации во время сессии должна планироваться студентом, исходя из общего объема вопросов, вынесенных на зачет, так, чтобы за предоставленный для подготовки срок он смог равномерно распределить приблизительно равное количество вопросов для ежедневного изучения (повторения). Важно, чтобы один последний день (либо часть его) был выделен для дополнительного повторения всего объема вопросов в целом. Это позволяет студенту самостоятельно перепроверить усвоение материала.

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для изучения дисциплины требуется:

- для проведения занятий лекционного типа: мультимедийный проектор, экран и ноутбук (обеспечение презентаций лекций)
- для проведения занятий семинарского типа: мультимедийный проектор, экран и ноутбук (обеспечение презентаций разработок студентов)
- для проведения промежуточной аттестации: учебная аудитория, учебная мебель.

## **10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (тьютора), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а также в отдельных группах.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины обеспечивается:

- 1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
  - присутствие тьютора, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
  - письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,
  - специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),
  - индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,
  - при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;
- 2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
  - присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
  - обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;



3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

– письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются тьютору;

– по желанию студента задания могут выполняться в устной форме.

**Приложение к рабочей программе дисциплины  
«Управление человеческим капиталом в сфере сервиса»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ  
ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

**1. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ,  
ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Описание показателей оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели оценивания и оценочные средства для оценивания результатов обучения по дисциплине

| Код и наименование формируемой компетенции  | Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции   | Показатели оценивания (результаты обучения)   | Процедуры оценивания (оценочные средства) |                          |
|---|--|---|---|--------------------------|
|   |  |   | текущий контроль успеваемости             | промежуточная аттестация |
| ПК-2. Способен управлять текущей деятельностью структурных подразделений предприятия социокультурного сервиса | ПК-2.1. Осуществляет управление человеческими и материальными ресурсами предприятия социокультурного сервиса | <b>Знать</b> основы организации деятельности сервисного предприятия и компьютерные программы, используемые в их деятельности                                | Устный опрос; тестирование                | Устный опрос             |
|   |  | <b>Знать</b> основы финансового, бухгалтерского и статистического учета на предприятиях сервиса   | Устный опрос; тестирование                | Устный опрос             |
|   |  | <b>Уметь</b> координировать, контролировать и проводить оценку эффективности деятельности сервисного предприятия  | Практические задания                      | Кейс-задания             |
|   |  | <b>Уметь</b> осуществлять планирование и организацию деятельности сервисного предприятия  | Практические задания                      | Кейс-задания             |
|   |  | <b>Уметь</b> использовать наставничество, делегирование, коучинг и другие формы развития руководящего состава и ключевых сотрудников сервисного предприятия | Практические задания                      | Кейс-задания             |
|   |  | <b>Владеть</b> стратегическими и тактическими методами анализа потребности сервисного предприятия в ресурсах  | Кейс-задания                              | Кейс-задания             |

|                          |  |  |                            |              |
|--------------------------|--|--|----------------------------|--------------|
|                          |  | <b>Владеть навыками</b> деловых, межличностных коммуникаций, проведения совещаний и собраний в трудовом коллективе   | Кейс-задания               | Кейс-задания |
|                          | ПК-2.2. Осуществляет контроль и оценку эффективности деятельности подразделения предприятия социокультурного сервиса | <b>Знать</b> принципы и методы создания системы контроля персонала сервисного предприятия  | Устный опрос; тестирование | Устный опрос |
|                          |  | <b>Знать</b> способы оценки соответствия качества услуг разработанным на предприятии регламентам и стандартам  | Устный опрос; тестирование | Устный опрос |
|                          |  | <b>Знать</b> методы эффективности системы контроля деятельности сервисного предприятия   | Устный опрос; тестирование | Устный опрос |
|                          |  | <b>Уметь</b> анализировать проблемы в функционировании системы контроля, прогнозировать их последствия и принимать меры по исправлению и недопущению подобных ситуаций в будущем | Практические задания       | Кейс-задания |
|                          |  | <b>Владеть</b> методикой создания системы контроля на предприятиях сферы сервиса   | Кейс-задания               | Кейс-задания |
| Промежуточная аттестация |  |  |                            | Экзамен      |

## 2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 2.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках текущего контроля успеваемости

Процедура оценивания происходит с использованием метода тестирования, устного опроса, оценки практических заданий и кейс-метода.

Все виды текущего контроля осуществляются на занятиях семинарского типа.

#### Методическое описание подготовки и проведения тестирования

Не менее, чем за неделю до тестирования, преподаватель определяет обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, литературу и источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

Тесты выполняются во время аудиторных занятий (практических).

Количество вопросов в тестовом задании определяется преподавателем.

На выполнение тестов отводится 0,5-1 академический час.

Индивидуальное тестовое задание выдается обучающемуся на бумажном носителе. Также тестирование может проводиться с использованием компьютерных средств и программ в специально оборудованных помещениях.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками не разрешено.

Примеры тестовых заданий, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

#### **Методическое описание подготовки и проведения устного опроса**

Устные опросы проводятся преподавателем во время аудиторных занятий (лекционных или практических).

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем занятии.

Количество вопросов определяется преподавателем.

Время проведения опроса от 10 минут до 1 академического часа.

Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Перечень вопросов для проведения устных опросов, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

#### **Методическое описание подготовки и проведения практического задания**

Преподаватель заранее подготавливает весь информационный комплекс, готовит бланки с практическими заданиями. Время решения практического задания/кейса указано в самом бланке. Студенты самостоятельно изучают и прорабатывают теоретический и справочный материал по теме. Практические задания на усмотрение преподавателя могут быть предложены для решения как индивидуально, так и подгруппе студентов (до 3 человек).

Содержание практических заданий, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

#### **Методическое описание подготовки и проведения кейс-задания**

Преподаватель заранее подготавливает весь информационный комплекс, готовит бланки с практическими заданиями/кейсами. Время решения кейса указано в самом бланке. Студенты самостоятельно изучают и прорабатывают теоретический и справочный материал по теме. Кейсы на усмотрение преподавателя могут быть предложены для решения как индивидуально, так и подгруппе студентов (до 3 человек).

Содержание кейсов, а также критерии и шкала оценки приведены в п.3. Фонда оценочных средств.

## **2.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках промежуточной аттестации**

Экзамен – это форма промежуточной аттестации по дисциплине, задачей которой является комплексная оценка уровней достижения планируемых результатов обучения по дисциплине.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: собеседование преподавателя со студентами по вопросу экзаменационного билета.

Билет к экзамену содержит 2 вопроса из перечня вопросов, приведенных в п. 3.5.

Вопросы к экзамену доводятся до сведения студентов заранее.

При подготовке к ответу пользование учебниками, учебно-методическими пособиями, средствами связи и электронными ресурсами на любых носителях запрещено.

Время на подготовку ответа – до 30 минут.

По истечении времени подготовки ответа, студент отвечает на вопросы экзаменационного билета. На ответ студента по каждому вопросу билета отводится, как правило, 3-5 минут.

После ответа студента преподаватель может задать дополнительные (уточняющие) вопросы или решение практико-ориентированных заданий в пределах предметной области экзаменационного задания.

После окончания ответа преподаватель объявляет обучающемуся оценку по результатам экзамена, а также вносит эту оценку в экзаменационную ведомость, зачетную книжку.

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

### **3. Типовые контрольные задания**

#### **Типовые задания для текущего контроля успеваемости**

##### **3.1. Типовые кейс-задания**

###### **Кейс 1.**

Вы – менеджер по подбору персонала в крупной гостинице. Директор гостиницы вызывает вас однажды «на ковер» и сообщает, что открылась очередная вакансия - портье.

Вам необходимо собрать информацию о вакансии, чтобы начать поиск специалиста.

Задача. Составьте список вопросов к Директору.

Время для подготовки – 7 минут.

###### **Кейс 2.**

Вы – менеджер по подбору персонала в крупной гостинице. В гостинице открылась вакансия портье, вы уже знаете все требования, предъявляемые Директором.

Задача. Опишите алгоритм действий по поиску портье.

Время для подготовки – 7 минут.

###### **Кейс 3.**

Вы – менеджер по подбору персонала в крупной гостинице. В гостинице открылась вакансия портье, вы очень долго искали нужного специалиста, потому что требования очень высокие, и наконец-то нашли. Вы назначили собеседование на 12-00.

Кандидат стучится в ваш офис в 13-30.

Задача 1. Отобрать подходящие под описание вакансии резюме. Обоснуйте, почему вы выбрали именно их?

Задача. Провести собеседование со специалистом на вакансию портье.

Время для подготовки – 10 минут.

###### **Кейс 5.**

Вы – менеджер по подбору персонала в крупной гостинице. В гостинице открылась вакансия портье. Вы нашли пять специалистов на эту вакансию, причем все они в очень активном поиске работы. Ваш Директор, не может никак с ними встретиться по причине сильной занятости и командировок.

Задача: составить такое письмо Директору, чтобы он все-таки провел собеседования с кандидатами и понял свою ошибку.

Вопросы.

Какие виды интервью вы знаете? Назовите их плюсы и минусы.

Какие виды оценки кандидатов вы знаете? Назовите их плюсы и минусы.

Опишите алгоритм процесса от открытия вакансии до выхода специалиста на работу.

Что такое компетенция?

Какими профессиональными компетенциями должен обладать менеджер по подбору персонала?

Как оценить, что менеджер по подбору персонала работает эффективно?  
 Сколько и каких вакансий в месяц вы закрывали? (самые сложные и легкие?)  
 Самая сложная вакансия? Почему она для вас оказалась сложной? С какими трудностями столкнулись при закрытии вакансии?

Чем вам не нравится заниматься в вашей профессии?

Что оценивать в резюме?

Кейс 6.

Примите решение о форме аттестации и разработайте методику проведения аттестации управленческого персонала.

Ситуация. В гостиницу приняли специалиста на должность менеджера по персоналу. Генеральный директор поручил ему разработать инновационную методику проведения аттестации руководителей и специалистов.

Директор собрал управленческий персонал и попросил внести свои предложения по форме и методам проведению аттестации.

Директор определил параметры, которые должны включать:

- собеседование в аттестационной комиссии
- аттестация членами коллектива
- анализ результатов деятельности аттестуемых
- оценка профессиональных и личных качеств аттестуемых с помощью деловой

игры

Члены коллектива внесли следующие предложения и идеи:

- надо провести самооценку работниками своих знаний, умений, навыков;
- необходимо учитывать фактические социально – экономические результаты за последние 3-5 лет, а также рост благосостояния членов первичных коллективов
- важно знать мнение всех работников о профессиональных достоинствах и недостатках аттестуемых, причем должны быть мнения работников «сверху», «снизу» и «одного уровня»
- одна из форм может быть проведение деловой игры по важнейшей проблеме и ее решение
- целесообразно работникам предлагать для решения конкретные практические ситуации

### Критерии и шкала оценки выполнения кейс-задания

Оценка за кейс-задание выставляется по четырехбалльной шкале.

| Оценка         | Критерии  |
|----------------|---|
| <b>Отлично</b> | Кейс–задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся (еся) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.. |
| <b>Хорошо</b>  | кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающиеся (йся)   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.  |
| <b>Удовлетворительно</b>   | кейс–задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения. |
| <b>Неудовлетворительно</b> | кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.   |

### 3.2. Типовые практические задания

#### Задание 1

Подготовьте примеры профессий и сгруппировать их в зависимости от категории персонала и оформить в виде таблицы (производственный персонал (основные и вспомогательные рабочие), управленческий персонал (руководители и специалисты))

#### Задание 2

Подготовьте конспект: японский, американский и российский подход в управлении персоналом.

#### Задание 3

Составить и оценить резюме.

#### Задание 4

Разработать анкеты при приеме на работу.

#### Задание 5

Подготовить вопросы для собеседования с претендентом.

Задание 6

Определить факторы, влияющие на адаптацию работника в коллективе и в организации.

Задание 7

Прописать алгоритм проведения адаптационных мероприятий в организации (примерная программа адаптации).

Задание 8

Подготовить доклады:

- Классификация адаптации
- Этапы адаптации
- Роль руководителя и коллектива в адаптации работника.

Задание 9

Ситуация «Деловая оценка в компании Glenroy»

Текст задания. Оценка исполнения становится еще более важным вопросом, если вы занимаетесь бизнесом самостоятельно. Конечно, можно работников с низким уровнем исполнения (10-20%) держать под страхом увольнения, и многие мелкие фирмы поступают именно так. Однако этот метод вполне приемлем, если у вас в подчинении работают 1000 сотрудников, другое дело - магазин с восемью работниками. Менеджеры крупных фирм могут обратиться за помощью в отдел по управлению персоналом, если у них возникают проблемы с проведением оценки работников и увольнением слабых. И, конечно же, у них есть сотрудники, которые тут же заменят уволенных.

Такой метод недоступен для малых организаций, и особенно - для мелких магазинов. Найм первоклассных работников для них не менее важен, чем для крупных компаний. И менеджер-собственник находится под постоянным давлением осуществлять контроль над продажами, банковскими операциями, руководить различными мероприятиями, для чего у крупных фирм есть другие специалисты. Некоторые мелкие фирмы обращаются к гораздо более не-формальным процессам оценки. Например, компания Glenroy в Висконсине производит упаковочные материалы для пищи и предметов личной гигиены. Она прекратила проводить официальные оценки уже несколько лет назад. Менеджер по финансам и администрированию отмечает следующее: "Мы стали больше внимание уделять работникам во время рабочего процесса, вместо того, чтобы раз в год проверить их, а потом расхлебывать ошибки и упущения".

Вопросы для обсуждения: 1) Какой тип оценки избрали в компании Glenroy? 2) Насколько оправдан выбор менеджеров компании? Обоснуйте свою позицию.

Задание 10

Практическая ситуация

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме – ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет.

Результаты опроса показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;



- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Задание 11

Разработать программы обучения персонала для сотрудников организации (по выбору обучающихся)

Задание 12

Заполнить таблицу «Методы обучения персонала на рабочем месте»

| №   | Методы обучения | Характерные особенности метода |
|-----|-----------------|--------------------------------|
| 1.  |                 |                                |
| 2.  |                 |                                |
| 3.  |                 |                                |
| ... |                 |                                |

Задание 13

Заполнить таблицу «Методы обучения персонала вне рабочего места»

| №   | Методы обучения | Характерные особенности метода |
|-----|-----------------|--------------------------------|
| 1.  |                 |                                |
| 2.  |                 |                                |
| 3.  |                 |                                |
| ... |                 |                                |

Задание 14

Разработать план личной карьеры.

Задание 15

Составить конспект на тему «Планирование трудового пути работника по А.В. Филлипову»

Задание 16

Составить конспект на тему «Планирование отдельных этапов карьеры по Г.В. Щекину»

Задание 17

Составить конспект на тему «Отработка умений выстраивания карьерограммы как технологии управления карьерой персонала и собственной карьерой»

Задание 18

Составить план производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства.

### Критерии и шкала оценки решения практического задания

| Оценка         | Критерии   |
|----------------|--|
| <b>Отлично</b> | <i>Отлично</i> ставится, если содержание работы/ответа полностью соответствует заданию. Обучающийся, демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практическое задание. Полно освещает заданную |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | <p>тему, её актуальность и новизну. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов. Обучающийся продемонстрировал в полном объеме необходимые знания и умения; умение пользоваться нормативной, справочной и специальной литературой; обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи; способность представлять результаты исследования в творческой форме; обоснование возможности практического использования полученных данных. Продемонстрирован личный вклад обучающегося в работу. Оформление работы в целом отвечает установленным требованиям.</p>                    |
| <b>Хорошо</b>              | <p><i>Хорошо</i> ставится, если содержание работы/ответа достаточно полностью соответствует заданию. Обучающийся демонстрирует знание учебного материала, умение успешно выполнить задание, усвоение основной литературы, рекомендованной в программе. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя. Научная терминология используется достаточно, отражена новизна полученных данных, выводы достаточно обоснованы. Достаточно продемонстрирован личный вклад обучающегося в работу. Оформление работы отвечает установленным требованиям.</p> |
| <b>Удовлетворительно</b>   | <p>При <i>удовлетворительном</i> ответе содержание работы/ответа недостаточно полностью соответствует заданию. Задание выполнено частично. Обучающийся демонстрирует недостаточное освещение заданной темы, допущены погрешности и неточности, допускает одну существенную ошибку, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя. Научная терминология используется недостаточно, выводы не обоснованы. Личный вклад обучающегося в работу недостаточен. Оформление работы не полностью отвечает установленным требованиям.</p>   |
| <b>Неудовлетворительно</b> | <p>При <i>неудовлетворительном</i> ответе содержание работы/ответа не соответствует заданию. В работе продемонстрирован низкий уровень знаний и умений, наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии, нет выводов, ограничен объем содержания выполненного задания. Оформление работы не отвечает установленным требованиям.</p>   |

### 3.3. Типовые тестовые задания

1. Подход, предусматривающий гибкость управления персоналом, интенсификацию труда, активную работу по бережливости и участию работников в управлении, носит название:

- а) технологический;
- б) гуманистический;
- в) демократический;
- г) рационалистический;
- д) синергетический;
- е) поддерживающий.

2. Теория Y о человеческом поведении не включает:

- а) прохладность к работе;
- б) готовность к самоуправлению;
- в) готовность к самоконтролю;

- г) стремление к ответственности;
- д) необходимость постоянного контроля и инструктажа.

3. Прогрессивность, научность, перспективность, достоверность, обоснованность, гласность и др. – это \_\_\_\_\_

- а) методы;
- б) элементы системы;
- в) принципы;
- г) приемы;
- д) формы.

4. Управленческие воздействия, основанные на соблюдении организационных закономерностей и направленные на поддержание порядка в системе, составляют существо \_\_\_\_\_ методов управления

- а) административных;
- б) экономических;
- в) социально-психологических;
- г) правовых;
- д) комплексных.

5. Управленческие воздействия, направленные на соблюдение действующих правовых норм и актов, отнесено к \_\_\_\_\_ методам управления персоналом.

- а) административным;
- б) экономическим;
- в) социально – психологическим;
- г) правовым;
- д) комплексным.

6. Структура управления, штатное расписание, трудовые соглашения реализуют \_\_\_\_\_

- а) распорядительные воздействия;
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарную ответственность;
- д) административную ответственность.

7. Замечания, предупреждения, выговор, строгий выговор воспринимаются как \_\_\_\_\_

- а) распорядительные воздействия
- б) организационные воздействия;
- в) материальные поощрения и взыскания;
- г) дисциплинарная ответственность;
- д) административная ответственность.

8. Устав организации, правила трудового распорядка, положения о структурных подразделениях являются инструментами \_\_\_\_\_ методов:

- а) административных;
- б) экономических;
- в) социально-психологических;
- г) комплексных
- д) правовых.

9. Документ, включающий основные положения, принципы деятельности организации, правила и нормы поведения работников, их внешнего вида – это \_\_\_\_\_

- а) миссия организации;
- б) философия организации;
- в) корпоративная культура;

- г) корпоративный кодекс;
- д) коллективный договор;
- е) правила трудового распорядка.

10. Необходимыми компонентами трудового контракта являются:

- а) общие положения;
- б) проведение аттестации;
- в) обязанности работника;
- г) повышение квалификации;
- д) обязательства и ответственность администрации;
- е) режим рабочего времени.

11. Численность работников различных категорий на начало отчетного периода плюс то же самое на конец отчетного периода, а сумма, поделенная на два, это –

- 
- а) явочная численность;
  - б) списочная численность,
  - в) среднесписочная численность;
  - г) средневзвешенная численность.

12. Современное деление персонала организации включает:

- а) рабочие основные;
- б) рабочие вспомогательные;
- в) рабочие, включая учеников;
- г) ученики;
- д) инженерно-технические работники (ИТР);
- е) служащие;
- ж) младший обслуживающий персонал;
- з) охрана;
- и) специалисты.

13. Специалисты в системе управления в зависимости от занимаемой должности подразделяются на \_\_\_\_\_

- а) ведущих, главных, ведомых;
- б) ИТР, канцелярских работников;
- в) старших, главных, ведущих;
- г) постоянных, сезонных, временных;
- д) внутренних, внешних;
- е) принимающих решения и выполняющих их.

14. Квалификация работников – это совокупность \_\_\_\_\_

- а) знаний;
- б) теории;
- в) упорства;
- г) целеустремленности;
- д) опыта;
- е) умений;
- ж) коммуникабельности;
- з) навыков;
- и) дружелюбия;
- к) порядочности;
- м) воспитанности.

15. Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы:

- а) планирование, прогнозирование и маркетинга персоналом;
- б) оформления и учета работников;
- в) условий труда;

- г) трудовых отношений;
- д) основных процессов;
- е) развития кадров;
- ж) вспомогательных процессов;
- з) анализа и совершенствования стимулирования и мотиваций персонала;
- и) разработки и совершенствования структур управления;
- к) развития социальной инфраструктуры;
- л) тактики управления;
- м) подсистемы юридических услуг;
- н) стратегии управления.

16. На структуру системы управления персоналом организации влияют следующие внешние факторы:

- а) отрасль, сфера деятельности;
- б) специализация региона;
- в) состояние экономики страны;
- г) природно-географические особенности;
- д) участие во внешне – экономической деятельности (включая международную);
- е) национальные особенности;
- ж) уровень государственного регулирования.

17. В службе управления персоналом могут работать специалисты:

- а) менеджер по персоналу; б) кадровый инноватор;
- в) кадровый технолог; г) социолог;
- д) экономист по труду; е) психолог;
- ж) нормировщик; з) специалист по рекламе;
- и) юрист (трудовое право); к) специалист по связям с общественностью.

18. Совокупность внутрифирменных общих принципов, правил, ценностей и убеждений в конкретной области деятельности организации – это \_\_\_\_\_

- а) философия организации;
- б) корпоративный кодекс;
- в) устав предприятия;
- г) культурный уровень персонала;
- д) правила трудового распорядка;
- е) предназначение организации;
- ж) миссия организации;
- з) трудовой кодекс.

19. Выделите разновидности кадровой политики организации:

- а) пассивная;
- б) рациональная;
- в) реактивная;
- г) превентивная;
- д) эффективная;
- е) активная;
- ж) либеральная;
- з) открытая;
- и) закрытая.

20. Кадровая политика организации формируется:

- а) советом директоров;
- б) правлением;
- в) руководителем организации;
- г) общим собранием акционеров, работников;
- д) правящей партией;
- е) правительством страны, региона, субъекта федерации.

21. Результатами анализа кадрового состава должны стать:
- а) достоинств и недостатки персонала;
  - б) сильные и слабые стороны трудового коллектива;
  - в) состояние работы по развитию работников;
  - г) тактика и стратегия в работе с персоналом;
  - д) причины сильных и слабых сторон существующего состояния персонала;
  - е) тенденции достоинств и недостатков кадрового состава за анализируемый период;
  - ж) количественные и качественные оценки кадрового состава;
  - з) направления по совершенствованию кадрового состава.
22. Кадровое планирование включает:
- а) определение численности персонала по категориям и квалификации;
  - б) планирование дополнительной потребности в работниках;
  - в) планирование использования и сокращения персонала;
  - г) формирование тактики управления персоналом;
  - д) изменение штатного расписания;
  - е) расчет планового фонда заработной платы;
  - ж) оформление договора подряда;
  - з) подготовку коллективного договора;
  - и) совершенствование структуры управления.
23. Назовите внутренние источники привлечения персонала:
- а) совмещение функций и должностей;
  - б) различные учебные заведения – государственные и негосударственные от курсов, школ до ВУЗов;
  - в) наем работников;
  - г) организованные наборы работников;
  - д) кадровый резерв;
  - е) службы управленческого консультирования и кадровые агентства;
  - ж) незанятое население;
  - з) зарубежная рабочая сила;
  - и) увеличение интенсивности, производительности труда.
24. Профессиональный отбор работников в организации включает этапы:
- а) создание кадровой комиссии;
  - б) формирование требований к рабочим местам, должностям;
  - в) объявления о конкурсе в СМИ;
  - г) медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
  - д) оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
  - е) анализ увлечений и вредных привычек;
  - ж) привлечение кандидатов;
  - з) подтверждение регистрации по месту жительства;
  - и) справки о наличии собственности;
  - к) характеристика с места последней работы или учебы;
  - л) назначение на должность.
25. Назначение работников на должности, рабочие места в соответствии с принятым разделением труда и способностями работников называется \_\_\_\_\_
- а) планированием персонала;
  - б) адаптацией;
  - в) делегированием Полномочий;
  - г) расстановкой персонала;
  - д) все ответы верны.

26. Основными требованиями к резюме являются:

- а) краткость;
- б) индивидуальность;
- в) конкретность;
- г) объективность;
- д) честность;
- е) избирательность;
- ж) глубина;
- з) активность.

27. Чего не хватает для полной процедуры типичного совещания?

- а) определение цели;
- б) формирование повестки дня;
- в) решение организационных вопросов;
- г) определение ведущего (председательствующего);
- д) определение участников,
- е) созыв (оповещение) совещания;
- ж) отчет о совещании;
- з) оценка полученных результатов совещания.

28. Набор универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых во взаимоотношениях людей, называется \_\_\_\_\_ этикой

29. Авторитарный стиль руководства предполагает:

- а) единоличное решение вопросов;
- б) оперативность в решении вопросов;
- в) развитие инициативы подчиненных;
- г) дистанцию в общении руководителей и подчиненных;
- д) дружественный настрой к подчиненным;
- е) делегирование полномочий.

30. Одна из функций по управлению персоналом, направленная на выявление каких-либо свойств, качеств, определение их параметров и уровня результативности работников, называется \_\_\_\_\_ процессуальная

31. Определение соответствия работника занимаемой должности, отзыв о его достоинствах, достижениях, способностях, служебном поведении – это \_\_\_\_\_

- а) профотбор;
- б) подбор;
- в) аттестация работника;
- г) профориентация;
- д) профессиональное консультирование.

32. Кадровая психодиагностика направлена на изучение \_\_\_\_\_

- а) состояния охраны труда;
- б) профессиональной пригодности, успешности;
- в) межличностных взаимодействий в процессе труда;
- г) индивидуальных характеристик личности;
- д) эргономических особенностей трудового процесса;
- е) психологических свойств личности.

33. Нужда в чем-либо необходимом для жизнедеятельности отдельного работника или коллектива – это \_\_\_\_\_

- а) потребности;
- б) стимулы;
- в) мотивы;
- г) принуждения;

д) самоутверждение.

34. Стремление повышать свою квалификацию, быть уверенным в себе, стремиться к лидерству – это \_\_\_\_\_

- а) физиологические потребности;
- б) потребность в безопасности;
- в) потребность принадлежать к какой-либо группе;
- г) потребность в признании и уважении;
- д) потребность в самовыражении.

35. Расходы на питание в минимальных размерах потребления, на коммунальные услуги, налоги и другие обязательные платежи – это \_\_\_\_\_

- а) потребительская корзина;
- б) материальные потребности;
- в) денежные доходы;
- г) прожиточный минимум;
- д) уровень благосостояния.

36. Процесс побуждения работников к достижению целей это \_\_\_\_\_

- а) потребности;
- б) стимулирование;
- в) мотивация;
- г) принуждение;
- д) самоутверждение;
- е) воспитание.

37. Выделите разновидности нестандартной занятости:

- а) сокращенная рабочая неделя;
- б) учебный отпуск;
- в) гибкие графики рабочего времени;
- г) занятость на дому (для организации);
- д) сокращенный рабочий день подростков;
- е) регламентированные перерывы кормящих матерей.

38. Затраты на кадровую рекламу, оценочные процедуры (тестирование, интервьюирование и др.), медицинские обследования относятся к издержкам:

- а) на оплату труда;
- б) на обучение;
- в) на набор и отбор работников;
- г) на управление;
- д) при увольнении.

39. Структура заработной платы работников включает:

- а) тарифную ставку, оклад;
- б) издержки на привлечение, найм работника;
- в) различные доплаты;
- г) полагающиеся компенсации;
- д) описание рабочего места;
- е) доплату по районному коэффициенту;
- ж) премии;
- з) материальную помощь.

40. На размер заработной платы работников влияют:

- а) состояние рабочего места;
- б) ситуация на рынке рабочей силы;
- в) эффективность обучения персонала;
- г) результаты труда работников;



- д) анкетные данные работников;
- е) состояние оценочной работы в организации;
- ж) финансовое состояние организации;
- з) стабильность систем оплаты и премирования.

41. Формами специальной подготовки резерва являются:

- а) семинары, школы резерва;
- б) непервичная адаптация;
- в) институты повышения квалификации;
- г) формы подготовки по инициативе местных и региональных органов управления;
- д) стажировки (включая и зарубежные);
- е) временные замещения других должностей;
- ж) командировки по обмену опытом (включая зарубежные);
- з) подготовка ученых из числа опытных практиков.

42. Поступательное продвижение работников в какой-либо сфере деятельности, изменение квалификационных возможностей и размеров вознаграждения – это \_\_\_\_\_ деловая карьера.

43. К стадиям карьеры относятся:

- а) предварительная;
- в) продвижение;
- д) стабилизация;
- а) адаптации;

44. Какой подход в организации консультативных услуг по моделированию карьеры отсутствует: индивидуальный, \_\_\_\_\_, различные формы самооценки?

45. Движение персонала включает:

- а) повышение должности, квалификации;
- б) перемещение на равноценное рабочее место;
- в) понижение в должности;
- г) увольнение по различным причинам;
- д) командировки служебные;
- е) вахтовый способ работы.

46. Свободно созданная группа, члены которой регулярно взаимодействуют по различным интересам, это \_\_\_\_\_ группа.

47. Назовите типовые роли в группе:

- а) организатор;
- б) генератор идей;
- в) критик;
- г) эксперт;
- д) демократ;
- е) экономист;
- ж) психолог;
- з) наставник;
- и) куратор;
- к) контролер.

48. Внешность, здоровье, работоспособность, представительность составляют ... группу лидерских качеств.

49. Разногласия между работниками и администрацией (руководителем) по вопросам выполнения трудовых контрактов, условий оплаты и труда, коллективного договора являются:

- а) конфликтом;
- б) трудовым спором;
- в) сотрудничеством;

- г) компромиссом;
- д) конкуренцией;
- е) противостоянием;
- ж) противоречием между трудом и капиталом.

50. Инцидент, повод, причины, конфликтная ситуация, субъекты конфликта, предмет его составляют :

- а) внутреннюю среду конфликта;
- б) инфраструктуру;
- в) внешнюю среду;
- г) структуру конфликта;
- д) систему конфликта;
- е) генетику конфликта.

51. Что вы отнесете к фазам конфликта?

- а) конфронтация;
- б) компромисс;
- в) коммуникативная фаза
- г) депрессия;
- д) оживление;
- е) кризис.

52. Информационное взаимодействие сторон конфликта – это атрибут фазы:

- а) конфронтации;
- б) компромисса;
- в) коммуникативной фазы:
- г) депрессии;
- д) оживления;
- е) кризиса.

53. Методами управления конфликтами являются:

- а) уклонение;
- б) разъяснение;
- в) сглаживание;
- г) адаптация;
- д) сотрудничество;
- е) согласование;
- ж) правильного ответа нет.

54. Обучение, обусловленное изменениями характера и содержания труда, моральным старением знаний, называется...

- а) повышением квалификации;
- б) переподготовкой;
- в) внепроизводственным обучением;
- г) стажировкой;
- д) тренингом.

55. Обучение, включение, достижение успеха, профессионализм, переоценка ценностей, мастерство, пенсионный период составляют:

- а) этапы карьерного роста;
- б) элементы трудовой мотивации;
- в) социальные составляющие карьеры;
- г) стадии трудовой жизни;
- д) функции персонального менеджмента.

56. Разновидностями профессиональной подготовки вне рабочего места являются:

- а) вводный инструктаж;
- б) производственные курсы;
- в) профессиональные тренинги;

- г) конференции, семинары;
- д) трудовая адаптация;
- е) школы передового опыта.

57. Выделите основные задачи профессионального консультирования:

- а) выявление профессиональных интересов;
- б) определение стрессоустойчивости;
- в) выявление мотивации профессионального самоопределения;
- г) осуществление трудовой адаптации;
- д) определение склонности к какой-либо деятельности.

58. Советы в выборе или перемене профессии с учетом пожеланий работника, его склонностей, компетенций, перспектив трудоустройства есть:

- а) профориентация; б) профпросвещение;
- в) адаптация; г) ориентация;
- д) профессиональное консультирование.

59. Комплексная оценка результатов профессионального обучения складывается из:

- а) оценки содержания обучения по составу и логической связи дисциплины;
- б) оценки потребности в обучении;
- в) оценки соотношения теоретической и практической частей обучения;
- г) оценки выбранных форм проведения занятий;
- д) оценки квалификации проводящих обучение;
- е) оценки затрат на обучение;
- ж) все варианты верны.

60. Выделите объекты социальной политики государства:

- а) общественные организации;
- б) объединения работников;
- в) трудоспособное население;
- г) объединения работодателей;
- д) нетрудоспособное население;
- е) уязвимые слои населения;
- ж) государственные органы.

#### **Критерии и шкала оценки прохождения теста**

Количество правильных ответов:

Менее 52% - «неудовлетворительно»

53-70% – «удовлетворительно»

71-85% – «хорошо»

86-100% – «отлично»

#### **3.4. Перечень типовых вопросов к устному опросу**

1. Концепция управления персоналом
2. Определение потребности в персонале
3. Профессиональная и социальная адаптация.
4. Оценка и аттестация персонала в организации.
5. Система обучения и развития персонала в организации
6. Типовые модели карьеры.
7. Профессиональными компетенции менеджера по подбору персонала

#### **Критерии и шкала оценки ответа при устном опросе**

| <b>Оценка</b>  | <b>Критерии ответа</b>   |
|----------------|--|
| <b>Отлично</b> | Отлично ставится, если обучающийся демонстрирует глубокое, полное раскрытие содержания психологических закономерностей и специфики организации обучения на разных образовательных уровнях. |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | Выдвигаемые им положения аргументированы и иллюстрированы примерами. В освещении проблем содержания и использования психологических средств обеспечения образовательного процесса используется аналитический подход, обосновывается своя точка зрения; делаются содержательные выводы. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный.   |
| <b>Хорошо</b>              | Хорошо ставится, если обучающийся демонстрирует достаточно полный и правильный ответ; выдвигаемые теоретические положения подтверждены примерами; в ответе представлены различные подходы к рассматриваемой проблеме, но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения; сделаны краткие выводы; материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя. |
| <b>Удовлетворительно</b>   | При удовлетворительном ответе обучающийся допускает одну существенную ошибку; ответ недостаточно логически выстроен; базовые понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаток раскрытия теории; выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный, а не концептуальный характер; научная терминология используется недостаточно.   |
| <b>Неудовлетворительно</b> | В случае, когда обучающийся демонстрирует непонимание содержания психологических закономерностей и специфики организации обучения на разных образовательных уровнях; в ответе допущен ряд существенных ошибок, которые он не может исправить при наводящих вопросах преподавателя; не может дать научное обоснование проблемы; выводы отсутствуют или носят поверхностный характер; преобладает бытовая лексика; наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии.         |

### Типовые задания для промежуточной аттестации

#### 3.5. Типовые кейс-задания

##### КЕЙС 1

«Один день из жизни менеджера по управлению человеческим капиталом»

Задание

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

Ситуация для анализа

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» – это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO<sub>2</sub>. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин – очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, – прекрасная возможность почитать бизнес журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обоснованно.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка!» А тут обувью и не пахнет – удалить. Какой бы суперспециалист не был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе “СУПЕР” состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании. Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий. Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить – не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам – задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management – это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я – да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

## КЕЙС 2

### «Анализ резюме»

Никогда человек не бывает так близок к совершенству, как при заполнении документов при приеме на работу

1. Проанализируйте резюме, поданное на вакансию финансового менеджера.
2. Дайте рекомендации по совершенствованию представленного резюме.

#### Резюме

**АЛЕКСЕЕВ СЕРГЕЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

#### ЦЕЛЬ

Получение работы в должности финансового директора, заместителя директора, финансового менеджера

#### ОПЫТ РАБОТЫ

2007–2008 – ООО «Солнышко», Ростов-на-Дону

Заместитель генерального директора:

- ценообразование, контроль поставок,
- организация работы офиса;

2006–2007 – ООО «Доктор-Ф», Ростов-на-Дону

Финансовый директор:

- управление денежными потоками,
- АФХД, планирование;

2004–2006 – ТОО «Тор-М», Ростов-на-Дону

Коммерческий директор:

- организация и осуществление поставок и продаж

#### ОБРАЗОВАНИЕ

2007–2008 – РЭА им. Плеханова, Москва

Программа подготовки управленческих кадров для отраслей народного хозяйства

РФ

Специальность: финансовый менеджмент

1997–2002 – Государственный аграрный университет, Ростов-на-Дону

Факультет: бухгалтерский учет и аудит

Специальность: экономист

1989–1995 – Государственная медицинская академия, Ростов-на-Дону

Факультет: лечебный

Специальность: врач

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Работаю на персональном компьютере, владею разговорным английским, основами GAAP. Имею водительское удостоверение категории А, В, С.12

P.S. Энергичен, коммуникабелен, настойчив в достижении требуемых результатов.

ТЕЛЕФОН: 8-927-755-98-87

## КЕЙС 3

### Решение организационных конфликтов

Задание для анализа организационного конфликта:

- 1) дать классификацию конфликта;
- 2) выявление причин конфликта;
- 3) возможные варианты урегулирования и их последствия.

#### Ситуация 1

В сетевом магазине на вакантные места сотрудников присылает менеджер-УП всей сети. Управляющий магазином считает, что ему присылают неподходящих людей, из-за чего многие штатные единицы подолгу вакантны. В результате конфликта после переаттестации менеджер-УП попытался не принять на новый срок управляющего, а тот, в свою очередь, подал жалобу Гендиректору сети.

#### Ситуация 2

Менеджер по продажам с окладом в 20 тыс. рублей считает, что для повышения его личного и профессионального статуса ему нужен престижный автомобиль. Он берет кредит и вскоре выясняет, что не справляется с платежами.

#### Ситуация 3

В сети ресторанов объем и структура поставок (закупок) в каждый ресторан формируется не директором, а начальником отдела закупок центрального офиса. С одной стороны, имеет место объективность в распределении ресурсов и обеспечивается контроль. С другой стороны, возникают конфликты с директорами из-за некорректности заявок, ошибок, что приводит к сбоям в работе ресторанов.

#### Ситуация 4

Появление отдела маркетинга на предприятии привело к увеличению продаж продукции на 15 %, но рабочие основного производства сочли несправедливым, что зарплата маркетологов в среднем существенно выше, чем у них. Это привело к снижению выработки и увольнениям в основном производстве.

#### Ситуация 5

В отделе фирмы все сотрудники в выходные встречаются и играют в футбол. Новый сотрудник счел это пустой тратой времени и отказался присоединиться. После уик-энда все постоянно обсуждали выходные, а новичок чувствовал себя отверженным. Такое отношение быстро распространилось и на служебные дела.

#### Ситуация 6

Эффективность отдела была невысокой, руководитель видел причину в отсутствии сплоченности и многочисленных межличностных стычках. Руководитель ввел жесткие санкции – за одно опоздание на 10 мин. лишение 50 % премии, за ошибку некритического характера – понижение в должности на 2 месяца, что вызвало резкое недовольство всех сотрудников.

#### Ситуация 7

Сотрудник проработал год, и весь год получал замечания и наказания за неточное понимание своих функций. В то же время все попытки уточнить их, ознакомиться с официальной должностной инструкцией и требованиями к должности вызывали раздражение непосредственного руководителя. Работник уволился.

### Критерии и шкала оценки выполнения кейс-задания

Оценка за кейс-задание выставляется по четырёхбалльной шкале.

| Оценка                   | Критерии  |
|--------------------------|---|
| <b>Отлично</b>           | Кейс–задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся (еся) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений..   |
| <b>Хорошо</b>            | кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающиеся (йся) не приводят (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений. |
| <b>Удовлетворительно</b> | кейс–задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной  |



|                            |   |
|----------------------------|---|
|                            | презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения. |
| <b>Неудовлетворительно</b> | кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.  |

### 3.6. Типовые контрольные вопросы для устного опроса на экзамене

1. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал организации
2. Планирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия сервиса в зависимости от изменения конъюнктуры рынка и спроса потребителей, в том числе с учетом социальной политики государства.
3. Кадры, кадровая политика и кадровый потенциал организации
4. Понятие человеческого капитала как стратегического фактора организации
5. Основные черты управления персоналом на современном этапе
6. Персонал организации как объект управления
7. Структура персонала организации
8. Философия управления персоналом
9. Концепция управления персоналом
10. Закономерности и принципы управления персоналом
11. Методы управления персоналом
12. Организационное проектирование системы управления персоналом
13. Принципы построения системы управления персоналом
14. Организационная структура системы управления персоналом
15. Профессия, специальность, квалификация
16. Документационное, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
17. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом
18. Конфликты в организации и управление ими
19. Технические средства управления. Самоменеджмент руководителя организации
20. Обучение персонала. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации
21. Категории персонала управления
22. Стресс и его виды
23. Маркетинг персонала. Основные направления маркетинга персонала
24. Рынок труда. Типы рынков труда
25. Сущность кадрового и стратегического планирования
26. Потребность персонала в организации. Поиск, прием и отбор персонала
27. Понятие рабочего места, его анализ и описание
28. Понятия и сущность деловой оценки и аттестации персонала
29. Понятие и сущность адаптации персонала
30. Карьера. Карьерный рост
31. Понятие кадрового резерва. Специфика формирования кадрового резерва
32. Мотивация труда. Мотивы и стимулы
33. Понятие управленческого труда и его особенности

34. Формы оплаты труда персонала
35. Высвобождение персонала
36. Эффективность управления персоналом организации
37. Сущность, задачи и принципы организации труда персонала
38. Стратегия управления персоналом организации
39. Сущность государственной и муниципальной гражданской службы
40. Права и обязанности государственного служащего
41. Прием на государственную службу и ее прекращение

#### **Критерии и шкала оценки экзамена по дисциплине**

| <b>Оценка</b>              | <b>Критерии ответа</b>  |
|----------------------------|---|
| <b>Отлично</b>             | Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если знания отличаются глубиной и содержательностью, дается полный исчерпывающий ответ, как на основные вопросы билета, так и на дополнительные; обучающийся свободно владеет научной терминологией; ответ структурирован, содержит анализ существующих теорий, научных школ, направлений и их авторов по вопросу билета; логично и доказательно раскрывает проблему, предложенную в билете; ответ характеризуется глубиной, полнотой и не содержит фактических ошибок; ответ иллюстрируется примерами, в том числе из собственной практики; обучающийся демонстрирует умение аргументировано вести диалог и научную дискуссию. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. |
| <b>Хорошо</b>              | Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если знания имеют достаточный содержательный уровень, однако отличаются слабой структурированностью; содержание билета раскрывается, но имеются неточности при ответе на дополнительные вопросы; имеющиеся в ответе несущественные фактические ошибки, обучающийся способен исправить самостоятельно, благодаря наводящему вопросу; недостаточно раскрыта проблема по одному из вопросов билета; недостаточно логично изложен вопрос; обучающийся не может назвать авторов той или иной теории по вопросу билета; ответ прозвучал недостаточно уверенно; обучающийся не смог продемонстрировать способность к интеграции теоретических знаний и практики.  |
| <b>Удовлетворительно</b>   | Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если содержание билета раскрыто слабо, знания имеют фрагментарный характер, отличаются поверхностностью и малой содержательностью, имеются неточности при ответе на основные вопросы билета; программные материалы в основном излагаются, но допущены фактические ошибки; обучающийся не может обосновать закономерности и принципы, объяснить факты; обучающийся не может привести пример для иллюстрации теоретического положения; отсутствует понимание излагаемого материала, материал слабо структурирован; у обучающегося отсутствуют представления о межпредметных связях.   |
| <b>Неудовлетворительно</b> | Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если обнаружено незнание или непонимание предмета изучения дисциплины; содержание вопросов билета не раскрыто, допускаются существенные фактические ошибки, которые обучающийся не может исправить самостоятельно; на большую часть дополнительных вопросов по содержанию экзамена обучающийся затрудняется дать  |

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
|  | ответ или не дает верных ответов. |
|--|-----------------------------------|