



|  |  |
| --- | --- |
| **1Целиосвоениядисциплины(модуля)** | |
| приобретениемагистраминеобходимойквалификациидляпрактическогопримененияэффективныхметодов,приемовитехнологийуправлениячеловеческимиресурсами-исследований,необходимыхдляпринятиянеобходимыхэффективныхуправленческихрешений. | |
|  |  |
| **2Местодисциплины(модуля)вструктуреобразовательнойпрограммы** | |
| ДисциплинаУправлениечеловеческимиресурсамивходитввариативнуючастьучебногопланаобразовательнойпрограммы.  Дляизучениядисциплинынеобходимызнания(умения,владения),сформированныеврезультатеизучениядисциплин/практик: | |
| Изучениедисциплиныбазируетсяназнаниях,уменияхинавыках,полученныхврезультатеусвоениядисциплин,полученныхвпроцессеобучениянастепеньбакалавра. | |
| Знания(умения,владения),полученныеприизученииданнойдисциплиныбудутнеобходимыдляизучениядисциплин/практик: | |
| Экономикатруда | |
| Экономикаисоциологиятруда | |
| Оценкаэкономическойисоциальнойэффективностиуправленияперсоналоморганизации | |
| Кадроваяполитикагосударстваиорганизации | |
|  |  |
| **3Компетенцииобучающегося,формируемыеврезультатеосвоения**  **дисциплины(модуля)ипланируемыерезультатыобучения** | |
| Врезультатеосвоениядисциплины(модуля)«Управлениечеловеческимиресурсами»обучающийсядолженобладатьследующимикомпетенциями: | |
|  |  |
| Структурный  элемент  компетенции | Планируемыерезультатыобучения |
| ОПК-3 владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом | |
| Знать | современные проблемы управления персоналом в организации |
| Уметь | понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом |
| Владеть | навыками решения проблем управления персоналом |
| ОПК-4 способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала | |
| Знать | Методы оценки эффективности использования и развития персонала |
| Уметь | Оценивать эффективность использования и развития персонала |
| Владеть | Инструментами повышения эффективности использования и развития персонала |
| ОПК-7 владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности | |
| Знать | современные технологии управления персоналом |
| Уметь | распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом |

|  |  |
| --- | --- |
| Владеть | навыками реализации технологий управления персоналом в профессиональной деятельности |
| ПК-2 умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации | |
| Знать | содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала |
| Уметь | оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала |
| Владеть | навыками развития системы и технологии управления персоналом в организации |
| ПК-3 умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала | |
| Знать | основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала |
| Уметь | разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала |
| Владеть | навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала |
| ПК-4 умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации | |
| Знать | основы адаптации персонала организации |
| Уметь | разрабатывать политику адаптации персонала организации |
| Владеть | навыками внедрения и использования методов адаптации персонала |
| ПК-5 умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации | |
| Знать | основы обучения и развития персонала организации |
| Уметь | разрабатывать политику обучения и развития персонала организации |
| Владеть | навыками внедрения и использования методов обучения и развития персонала организации |
| ПК-6 умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации | |
| Знать | основы деловой оценки персонала |
| Уметь | определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала |
| Владеть | навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **4.Структура,объёмисодержаниедисциплины(модуля)** | | | | | | | | |
| Общаятрудоемкостьдисциплинысоставляет2зачетныхединиц72акад.часов,втомчисле:  –контактнаяработа–6,4акад.часов:  –аудиторная–6акад.часов;  –внеаудиторная–0,4акад.часов  –самостоятельнаяработа–61,7акад.часов;  –подготовкакзачёту–3,9акад.часа  Формааттестации-зачет | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Раздел/тема  дисциплины | | Курс | Аудиторная  контактнаяработа  (вакад.часах) | | | Самостоятельнаяработастудента | Видсамостоятельной  работы | Форматекущегоконтроляуспеваемостии  промежуточнойаттестации | Кодкомпетенции |
| Лек. | лаб.  зан. | практ.зан. |
| 1.РАЗДЕЛ1.Персоналкакподсистемавсистемеуправленияорганизации. | | | | | | | | | |
| 1.1Персоналкакподсистемавсистемеуправленияорганизации. | | 1 | 1 |  | 2/1И | 30 | Подготовка к практическому занятию  Самостоятельное изучение учебной и научной литературы  Работа с электронными библиотеками  Выполнение практических заданий  Выполнение ТЕСТА | ТЕСТ | ОПК-3,ОПК-4,ОПК-7,ПК-2,ПК-3,ПК-4,ПК-5,ПК-6 |
| Итогопоразделу | | | 1 |  | 2/1И | 30 |  |  |  |
| 2.РАЗДЕЛ2.Управлениеповедениемперсоналаорганизации | | | | | | | | | |
| 2.1Управлениеповедениемперсоналаорганизации | | 1 | 1 |  | 2/1И | 31,7 | Подготовка к практическому занятию  Самостоятельное изучение учебной и научной литературы  Работа с электронными библиотеками  Выполнение практических заданий  Выполнение ТЕСТА | ТЕСТ | ОПК-3,ОПК-4,ОПК-7,ПК-2,ПК-3,ПК-4,ПК-5,ПК-6 |
| Итогопоразделу | | | 1 |  | 2/1И | 31,7 |  |  |  |
| 3.ИТОГОВЫЙКОНТРОЛЬ | | |  | | | | | | |
| 3.1зачет | | 1 |  |  |  |  | ПОДГОТОВКА К зачету | зачет | ОПК-3,ОПК-4,ОПК-7,ПК-2,ПК-3,ПК-4,ПК-5,ПК-6 |
| Итогопоразделу | | |  |  |  |  |  |  |  |
| Итогозасеместр | | | 2 |  | 4/2И | 61,7 |  | зачёт |  |
| Итогоподисциплине | | | 2 |  | 4/2И | 61,7 |  | зачет | ОПК-3,ОПК- 4,ОПК-7,ПК- 2,ПК-3,ПК- 4,ПК-5,ПК-6 |

|  |
| --- |
| **5Образовательныетехнологии** |
|  |
| Насегодняшнийденьсталиочевидныпреимуществаиспользованиякомпьютераналекционныхипрактическихучебныхзанятиях.Объяснениеновогоматериаласиспользованиемпрезентаций,выполненныхспомощьюпрограммMicrosoftPowerPointиMicrosoftFrontPage,вызываетинтересустудентов,способствуетлучшемуусвоениюматериала.Использованиекомпьютеранаучебныхзанятияхпозволяетпреподавателюэкономитьвремя,опрашиватьучащихсянакаждомзанятии,вестистатистикуопроса,выявлятьзападающиетемы.Такжеоднимизэффективныхсредствинформационныхтехнологийявляетсяэлектронныйучебник.Исходяизэтого,более20%всехзанятийпроводятсясприменениеминформационныхтехнологий.  Дляобеспечениянаибольшейэффективностиобразовательногопроцессавкурседаннойучебнойдисциплиныиспользуютсявпроцессеобученияпередовыеобразовательныетехнологии:  1)традиционныеобразовательныетехнологии(информационнаялекция,практическиезанятия);  2)технологияпроблемногообучения(проблемнаялекция,практическиезанятиявформепрактикума,кейс-метода);  3)игровыетехнологии(ролевыеиделовыеигры);  4)технологиипроектногообучения(творческийпроект);  5)интерактивныетехнологии(семинар-дискуссия);  6)информационно-коммуникационныеобразовательныетехнологии(лекция-визуализация,практическиезанятиявформепрезентации).  Лекционныезанятиянарядуссообщениемучебнойинформациипредполагаютире-шениеследующихдидактическихзадач:заинтересоватьстудентовизучаемойтемой,раз-рушитьневерныестереотипы,убедитьвнеобходимостиглубокогоосвоенияматериала,побудитьксамостоятельномупоискуиактивноймыслительнойдеятельности,помочьсовершитьпереходоттеоретическогоуровнясоциально-экономическогопланированиявмуниципальныхобразованияхкприкладнымзнаниямвданнойобласти.  Проведениегрупповых(семинарскихипрактических)занятийпредполагаетрешениеразнообразныхдидактическихзадач:закреплениеполученныхзнаний,формированиеуменияприменятьихнапрактике,совершенствованиеуменияработатьсинформацией,анализировать,обобщать,приниматьиобосновыватьрешения,аргументированозащищатьсобственныевзглядывдискуссии,взаимодействоватьсдругимичленамигруппывпроцессеразрешенияконфликтныхситуаций. |
|  |
| **6Учебно-методическоеобеспечениесамостоятельнойработыобучающихся** |
| Представленовприложении1. |
|  |
| **7Оценочныесредствадляпроведенияпромежуточнойаттестации** |
| Представленывприложении2. |
|  |
| **8Учебно-методическоеиинформационноеобеспечениедисциплины(модуля)** |
| **а)Основнаялитература:** |
| Кибанов,А.Я.Управлениеперсоналоморганизации:стратегия,маркетинг,интернационализация[Электронныйресурс]:учеб.пособие/А.Я.Кибанов,И.Б.Дуракова.–М.:ИНФРА-М,2019.–301с.–Режимдоступа: <https://new.znanium.com/read?id=337715>. |
|  |
| **б)Дополнительнаялитература:** |
| 1.Управлениеперсоналом[Электронныйресурс]/пер.сангл.–М.:АльпинаПаблишер,2016.–242с.–Режимдоступа: <https://new.znanium.com/read?id=151360>.–Загл.сэкрана. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.Кузьмина,Н.М.Формированиеорганизационнойстратегииуправлениякадровымпотенциалом:компетентностныйподход[Электронныйресурс]:монография/Н.М.Кузьмина,О.В.Толстякова–М.:НИЦИНФРА-М,2015.–94с.–Режимдоступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=502758>.–Загл.сэкрана | | | | | | | | |
|  |  | | |  | |  | |  |
| **в)** **Методические** **указания:** | | | | | | | | |
| представлены в приложении 3 | | | | | | | | |
|  | |  |  | |  | |  | |
| **г)** **Программное** **обеспечение** **и** **Интернет-ресурсы:** | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | |
|  | |  |  | |  | |  | |
| **Программное** **обеспечение** | | | | | | | | |
|  | | Наименование ПО | № договора | | Срок действия лицензии | |  | |
|  | | MS Windows 7 Professional(для классов) | Д-1227-18 от 08.10.2018 | | 11.10.2021 | |  | |
|  | | MS Office 2007 Professional | № 135 от 17.09.2007 | | бессрочно | |  | |
|  | | 7Zip | свободно распространяемое ПО | | бессрочно | |  | |
|  | | Браузер Yandex | свободно распространяемое ПО | | бессрочно | |  | |
|  | | FAR Manager | свободно распространяемое ПО | | бессрочно | |  | |
|  | |  |  | |  | |  | |
| **Профессиональные** **базы** **данных** **и** **информационные** **справочные** **системы** | | | | | | | | |
|  | | Название курса | | | Ссылка | |  | |
|  | | Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ) | | | URL: <https://elibrary.ru/project_risc.asp> | |  | |
|  | |  | |
|  | | Поисковая система Академия Google (Google Scholar) | | | URL: <https://scholar.google.ru/> | |  | |
|  | | Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам | | | URL: <http://window.edu.ru/> | |  | |
|  | | Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова | | | <http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp> | |  | |
|  | | Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент | | | <http://ecsocman.hse.ru/> | |  | |
|  | | Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science» | | | <http://webofscience.com> | |  | |
|  | | Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Scopus» | | | <http://scopus.com> | |  | |
| **9** **Материально-техническое** **обеспечение** **дисциплины** **(модуля)** | | | | | | | | |
|  | |  |  | |  | |  | |
| Материально-техническое обеспечение дисциплины включает: | | | | | | | | |
| 1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.  2. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации; комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей  3. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета  4. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий | | | | | | | | |
|

**Приложение 1**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

**Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. seminarium - буквально: «рассадник») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

1. знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;
2. чтение конспекта лекции;
3. чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

**РАЗДЕЛ 1. ПЕРСОНАЛ КАК ПОДСИСТЕМА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Тема 1.1 Теория управления и роли человека в организации**

Государственная система управления трудовыми ресурсами.Эволюция принципов управления персоналом. Эволюция института службы кадров. Основные категории управления персоналом. Иерархия персонала, социальные группы. Задачи управления персоналом. Классификация персонала. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Понятие трудового потенциала. Философия и концепция управления персоналом.Концепция управления персоналом, ее цели и составные части. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом.

**Тема 1.2 Технология управления персоналом организации**

Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Понятие формы и виды адаптации. Аспекты адаптации. Условия, способствующие успешной адаптации. Объективные и субъективные показатели, характеризующие адаптацию работников организации. Оценка результатов адаптации. Основы организации труда персонала. Обучение, аттестация персонала. Характер мобильности рабочей силы и экономические потери, вызвавшие мобильностью. Текучесть кадров. Три группы факторов, вызывающих движение персонала. Высвобождение персонала. Расчет экономической и социальной эффективности снижения текучести кадров.

**РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Тема 2.1 Управление социальным развитием персонала**

. Управление социальной защитой. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения. Роль службы управления персоналом в организации обучения. Основные требования к работникам ОК, обеспечивающим эффективность обучения сотрудников Организация проведения аттестации. Планирование и развитие карьеры. Преимущества и недостатки программ обучения.Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом*.* Планирование и подготовка резерва руководителя. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Контроль за работой с кадровым резервом. Инновации в управлении персоналом.

**Тема 2.2 Управление поведением персонала организации.**

Особенности личностных характеристик работников. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.Система стимулирования труда персонала. Понятие результативности труда персонала. Методы стимулирования результативности труда персонала. Вознаграждение и оплата труда в организации. Приверженность персонала.Управление текучестью персонала. Влияние социально-психологического климата на поведение и организацию труда персонала.

**Тема 2.3 Оценка результатов деятельности персонала организации**

Анализ и описание работы (должности) и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Оценка затрат на персонал. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов управления персоналом.

**Примерные задачи к практическим (семинарским) занятиям**

***Практическое задание 1.1***

*Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»*

Описание ситуации

Из обшей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных обшей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

**Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Методические указания**

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип стратегии | Характерные черты стратегии организации | Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами |
| 1 | 2 | 3 |
| Стратегия предпринимательства | Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска |  |
| Стратегия динамического роста | Степень риска в работе организации сравнительно невысока.  Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.  Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности |  |
| Стратегия максимизации прибыли | Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции |  |
| Все внимание – росту производительности |  |
| Стратегия выживания | Главная цель – спасти организацию от банкротства.  Всеми мерами сокращаются затраты.  Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.  Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста |  |
| Стратегия ликвидации | Продажа большей части активов.  Сокращение объемов производства и услуг.  Попытки спасти предприятие не предпринимаются |  |

***Практическое задание 1.2***

*«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*

*Исходные данные и постановка задачи.*Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

*Увольнение по инициативе администрации*(ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

• ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;

• несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;

• неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;

• прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;

• неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;

• восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;

• появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

• совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;

• однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;

• совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;

• совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

*Увольнение по соглашению сторон -*прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

*Увольнение по инициативе работника -*расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

*Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) -*прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Сотрудник | Причина увольнения (статья ТК РФ) |
| 1 | Г-н А | п.1 ст. 81 |
| 2 | Г-н В | п. 7 ст. 81 |
| 3 | Г-жа С | п. 2 ст. 77 |
| 4 | Г-н Д | п. 1 ст. 77 |
| 5 | Г-жа Е | ст. 80 |

**Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

*Практическое задание 1.3*

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

***Описание  ситуации***

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его про­филя, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

***Постановка задачи***

Составьте свое резюме на замещение должности менеджере по персоналу***.***

***Методические указания***

Резюме (в переводе с латинского озна­чает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работо­дателю.

По тому, как составле­но резюме, уже можно составить предварительное мнение о кан­дидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответст­вовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходи­те для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отче­ством кандидата. Далее следуют персональ­ные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, глав­ное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес элек­тронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, ка­кую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявлен­ные притязания кандидата на замещение именно рассматрива­емой должности. Данные о трудовой деятельности приня­то располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достиже­ния и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

  В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

**Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

**Опыт работы:**

* С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.
* С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «CтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)
* С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);
* С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

**Образование:**

* «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).
* «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

**Дополнительные сведения:**

* Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;
* Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;
* Английский – технический.

**Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел:  (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

**Ищу вакансию**

 1) руководителя группы разработчиков;

2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;

3) разработчика, наладчика РЭА;

4) системного администратора;

5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

**Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон  г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем  являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

**Образование**

 С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчуцкий Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

**О себе**

Длительное время работаю  в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, С.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.

Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.

Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.

Хорошее знание английского языка (в основном технического).

**Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая [литература](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336829), музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

***Практическое задание 2.1***

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков  50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

**Состав бригады:**

**1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая.  К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество  отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С  большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

***Практическое задание 2.2***

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;

2. Новички;

3. Потенциальные сотрудники;

4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

**Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| Категории работников | Управленческие действия |
| Действующий персонал | 1 Оценка производительности труда  2 Распределение работников  3 Обучение и развитие  4 Оплата и [мотивация](http://newlms.magtu.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=60679&displayformat=dictionary)  5 Карьерный рост  6 Методы найма  7 Процедуры отбора  8 [Введение](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336830) в должность  9 Условия заключения договоров  10 Процесс адаптации  11 Обучение  12 Методы найма  13 Внешние связи  14 Уровень оплаты труда  15 Бонусы для персонала   16 Увольнение по инициативе администрации  17 Выход на пенсию  18 Текучесть персонала |
| Новички |
| Потенциальные сотрудники |
| Персонал, покинувший организацию |

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

***Практическое задание 2.3***

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?

2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?

3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

***Тестовые задания***

*1.Что следует понимать под категорией «персонал»?*

а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

*2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

а) административные;

б) экономические;

в) статистические;

г) социально-психологические;

д) стимулирования.

*3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*

а) управление стандартизацией;

б) управление нормированием;

в) нормативное обеспечение управления персоналом;

г) управление работой с персоналом;

д) управление ресурсами;

е) управление техникой безопасности на производстве.

*4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*

а) главное — выполнение обязанностей;

б) главное — реализация трудовых заданий;

в) низкие гарантии для работника;

г) высокие гарантии для работника;

д) оплата труда в зависимости от стажа;

е) оплата труда в зависимости от результатов;

ж) формальные отношения с подчиненными;

з) широко распространенное делегирование власти;

и) отсутствие конкуренции между работниками.

*5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*

а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?

в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?

г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

*6. Адаптация — это...*

а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно- экономическим условиям труда;

б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;

в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

*7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*

а) психологические тесты;

б) проверка знаний;

в) проверка профессиональных навыков;

г) графические тесты.

*8. Что представляет процесс подбора персонала?*

а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;

б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

*9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

а) поиск внутри организации;

б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);

в) самопроявившиеся кандидаты;

г) объявления в средствах массовой информации;

д) государственные агентства занятости;

е) частные агентства по подбору персонала.

*10. Развитие персонала — это...*

а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;

в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;

г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;

д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

*11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

а) резерв руководителей на выдвижение;

б) аттестационная комиссия;

в) резерв кадров;

г) кадровая служба.

*12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

а) горизонтального типа;

б) вертикального типа;

в) центростремительного типа.

*13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*

а) трудовое соглашение;

б) трудовой договор;

в) коллективный договор;

г) трудовой контракт.

*14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

а) труд не приносит удовлетворения индивиду;

б) индивиды стремятся к самостоятельности;

в) требуется жесткий контроль за работниками;

г) труд приносит удовлетворение индивиду;

д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.

е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;

ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

*16. Внешними участниками фирмы являются:*

а) собственники;

б) менеджеры; 17

в) работники;

г) деловые партнеры;

д) органы местного самоуправления;

е) профсоюзы.

*17. Для внутренней кадровой политики характерно:*

а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;

б)значительные сроки получения новых кадров;

в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;

г) высокий имидж фирмы на рынке труда.

*18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*

а) на все должности специалистов и руководителей в организации;

б) на все должности руководителей;

в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;

г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.

*19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*

а) да;

б) иногда;

в) нет.

*20. Основные функции управления персоналом:*

а) подбор персонала;

б) деловая оценка персонала;

в) адаптация персонала;

г) мотивация персонала;

д) управление деловой карьерой

| Структурный элемент  компетенции | Планируемые результаты обучения | Оценочные средства |
| --- | --- | --- |
| **ОПК-3** владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом | | |
| Знать | современные проблемы управления персоналом в организации | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  1.Закон системы, как основа системы  категорий управления персоналом.  2.Закон синергии и его влияние на  теорию управления персоналом.  3.Персонал как подсистема в системе управления организации.  4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга.  5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику.  6. Фундаментальные принципы управления персоналом (основы теории управления П. Друкера).  7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику.  8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления.  Охарактеризуйте функцию планирования персоналом.  9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования.  10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации. |
| Уметь | понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 1.1***  *Ситуация «Выбор стратегии управления персоналом»*  Описание ситуации  Из обшей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных обшей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.  **Постановка задачи**  Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.  **Методические указания**  Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.  ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Тип стратегии | Характерные черты стратегии организации | Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами | | 1 | 2 | 3 | | Стратегия предпринимательства | Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска |  | | Стратегия динамического роста | Степень риска в работе организации сравнительно невысока.  Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам.  Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности |  | | Стратегия максимизации прибыли | Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции |  | | Все внимание – росту производительности |  | | Стратегия выживания | Главная цель – спасти организацию от банкротства.  Всеми мерами сокращаются затраты.  Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов.  Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста |  | | Стратегия ликвидации | Продажа большей части активов.  Сокращение объемов производства и услуг.  Попытки спасти предприятие не предпринимаются |  |   ***Практическое задание 1.2***  *«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»*  *Исходные данные и постановка задачи.*Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.  Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.  На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.  *Увольнение по инициативе администрации*(ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:  • ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;  • несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;  • неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;  • прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;  • неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;  • восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;  • появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;  • совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;  • однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;  • совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;  • совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.  *Увольнение по соглашению сторон -*прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).  *Увольнение по инициативе работника -*расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).  Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).  *Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) -*прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).  Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.   |  |  |  | | --- | --- | --- | | № п/п | Сотрудник | Причина увольнения (статья ТК РФ) | | 1 | Г-н А | п.1 ст. 81 | | 2 | Г-н В | п. 7 ст. 81 | | 3 | Г-жа С | п. 2 ст. 77 | | 4 | Г-н Д | п. 1 ст. 77 | | 5 | Г-жа Е | ст. 80 | |
| Владеть | навыками решения проблем управления персоналом | **Тест**  *10. Развитие персонала — это...*  а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;  б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;  в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;  г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;  д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.  *11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*  а) резерв руководителей на выдвижение;  б) аттестационная комиссия;  в) резерв кадров;  г) кадровая служба.  *12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*  а) горизонтального типа;  б) вертикального типа;  в) центростремительного типа.  *13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*  а) трудовое соглашение;  б) трудовой договор;  в) коллективный договор;  г) трудовой контракт.  *14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*  а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений  *15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*  а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  б) индивиды стремятся к самостоятельности;  в) требуется жесткий контроль за работниками;  г) труд приносит удовлетворение индивиду;  д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми. |
| **ОПК -4**  способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала | | |
| Знать | Методы оценки эффективности использования и развития персонала | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  11. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации.  12. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации  13. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации. Особенности трудовой мотивации.  14. Стимулирование персонала. Принципы системы материального и нематериального стимулирования.  15. Вознаграждение персонала. Цели системы вознаграждения. Зависимость эффективности от стимулирования труда.  16. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию контроля. Особенность системы контроля персонала.  17.Координация как общая функция управления. Принципы и виды координации.  18. Специальные функции управления персоналом. Принципы и стратегия управления знаниями.  19. Функции обучения персоналом. Принципы обучения. Контроль  обучения персонала. |
| Уметь | Оценивать эффективность использования и развития персонала | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 1.3***  *«Определение требований к кандидатам.*  *Составление резюме»*  ***Описание  ситуации***  Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его про­филя, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.  ***Постановка задачи***  Составьте свое резюме на замещение должности менеджере по персоналу***.***  ***Методические указания***  Резюме (в переводе с латинского озна­чает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работополучателем работо­дателю.  По тому, как составле­но резюме, уже можно составить предварительное мнение о кан­дидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответст­вовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.  Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходи­те для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.  Резюме открывается фамилией, именем и отче­ством кандидата. Далее следуют персональ­ные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, глав­ное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес элек­тронной почты или собственного сайта в Интернете.  Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, ка­кую работу он ищет, на какую должность он претендует.  Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявлен­ные притязания кандидата на замещение именно рассматрива­емой должности. Данные о трудовой деятельности приня­то располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достиже­ния и успехи. Четкость отражения выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.    В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).  Примерная форма резюме:  **Образец 1**  **Иванов Иван Иванович**  **Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321  **Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444  **Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков  **Семейное положение:** женат, сын.  **Опыт работы:**   * С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки НС), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники. * С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «CтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA) * С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip); * С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;   **Образование:**   * «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002). * «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);   **Дополнительные сведения:**   * Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому; * Моё хобби – всё, что связано с компьютерами; * Английский – технический.   **Образец 2**  ***Практическое задание 1.4***  **Иванов Иван Владимирович**  1977г.р.  тел:  (044) 3333333, (050) 8888888  E-Mail: big.mir@big.mir  **Ищу вакансию**   1) руководителя группы разработчиков;  2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;  3) разработчика, наладчика РЭА;  4) системного администратора;  5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.  **Стаж работы**  Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).  С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон  г.Киев - Системный инженер  Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем  являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.  С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.  Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.  С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.  Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.  С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.  Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.  С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.  Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.  С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.  Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".  **Образование**   С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный Техникум.  Математик- программист.  С 1996 по 2002 - Кременчуцкий Государственный Политехнический Университет.  Электропривод и автоматизация технологических процессов.  **О себе**  Длительное время работаю  в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.  Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).  Всестороннее знание ПК software и hardware.  Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, IPC@CHIP.  Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, С.  Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.  Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.  Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.  Работа с видеосъёмочным и видеомонтажным оборудованием.  Хорошее знание английского языка (в основном технического).  **Интересы / хобби**  Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая [литература](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336829), музыка и велотехника.  **P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.** |
| Владеть | Инструментами повышения эффективности использования и развития персонала | **Тест**  *10. Развитие персонала — это...*  а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;  б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;  в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;  г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;  д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.  *11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*  а) резерв руководителей на выдвижение;  б) аттестационная комиссия;  в) резерв кадров;  г) кадровая служба.  *12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*  а) горизонтального типа;  б) вертикального типа;  в) центростремительного типа.  *13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*  а) трудовое соглашение;  б) трудовой договор;  в) коллективный договор;  г) трудовой контракт.  *14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*  а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений  *15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*  а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  б) индивиды стремятся к самостоятельности;  в) требуется жесткий контроль за работниками;  г) труд приносит удовлетворение индивиду;  д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми. |
| **ОПК-7** владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной | | |
| Знать | современные технологии управления персоналом | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  22. Основные категории управления. Понятие управленческого решения. Закон управленческого решения.  23. Основные категории управления. Организационная культура управления персоналом.  24. Основные категории управления. Категория технологии управления персоналом. Воздействие внешних и внутренних факторов на систему управления персоналом.  25.Основы теории «управления по результатам».  26.Персонал как объект управления, его структура и классификация.  27.Планирование потребности в персонале.  28. Показатели, характеризующие численность персонала в организации. Текучесть кадров. Абсентизм.  29.Концепция управления персоналом на предприятии.  30. Система управления персоналом. Основные функциональные подсистемы: экономико-организационные, социально-психологические, нормативно-правовые.  31.Цели и задачи управление персоналом. |
| Уметь | распознавать эффективное решение в сфере управления персоналом | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 2.1***  По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков  50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.  Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?  **Состав бригады:**  **1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.  **2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.  **3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая.  К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество  отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.  **4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С  большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.  **5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.  ***Практическое задание 2.2***  Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:  1. Действующий персонал;  2. Новички;  3. Потенциальные сотрудники;  4. Персонал, покинувший организацию.  В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).  **Таблица 1**  **Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**   |  |  | | --- | --- | | Категории работников | Управленческие действия | | Действующий персонал | 1 Оценка производительности труда  2 Распределение работников  3 Обучение и развитие  4 Оплата и [мотивация](http://newlms.magtu.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=60679&displayformat=dictionary)  5 Карьерный рост  6 Методы найма  7 Процедуры отбора  8 [Введение](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336830) в должность  9 Условия заключения договоров  10 Процесс адаптации  11 Обучение  12 Методы найма  13 Внешние связи  14 Уровень оплаты труда  15 Бонусы для персонала   16 Увольнение по инициативе администрации  17 Выход на пенсию  18 Текучесть персонала | | Новички | | Потенциальные сотрудники | | Персонал, покинувший организацию |   Соотнесите управленческие действия с категориями работников |
| Владеть | навыками реализации технологий управления персоналом в профессиональной деятельности | **Тест**  *17. Для внутренней кадровой политики характерно:*  а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  б)значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.  *18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*  а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.  *19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*  а) да;  б) иногда;  в) нет.  *20. Основные функции управления персоналом:*  а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой |
| **ПК-4**умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации | | |
| Знать | основы адаптации персонала организации | ***Перечень теоретических вопросов к зачета***  32.Роль управления персоналом в системе управления предприятием.  33.Маркетинг как функция управления. Особенность маркетинга персонала.  34.Наем, отбор и прием персонала. В чём отличие отбора и подбора персонала.  35.Управление процессами адаптации персонала.  36.Планирование численности персонала. Расчет потребности в персонале.  37.Понятие карьеры, её этапы. Управление развитием карьеры.  38.Закон профессионализма и его влияние на развитие карьеры.  39.Управление движением персонала.  40. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии.  41. Повышение квалификации и профессиональная подготовка персонала в рыночных условиях.  42.Высвобождение персонала. Виды увольнения. |
| Уметь | разрабатывать политику адаптации персонала организации | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 2.3***  *Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*  Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.  Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.  Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.  1. Как объяснить замедление карьерного роста?  2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?  3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия? |
| Владеть | навыками внедрения и использования методов адаптации персонала | **Тест**  *17. Для внутренней кадровой политики характерно:*  а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  б)значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.  *18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*  а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.  *19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*  а) да;  б) иногда;  в) нет.  *20. Основные функции управления персоналом:*  а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой |
| **ПК-3**умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала | | |
| Знать | основы привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  43.Мотивация трудовой деятельности и методы ее оценки.  44. Оценка социально-психологического климата в коллективе. Социометрия, построение социоматрицы и социограммы.  45. Роль руководителя в системе управления персоналом. Характеристика стилей руководителя организации.  46.Планирование и этапы подготовки резерва руководителя.  47. Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя.  48. Понятие трудового потенциала. Метод определения трудового потенциала персонала.  49.Оценка результатов деятельности персонала.  50.Понятие аттестации персонала. Процедура аттестации.  51. Оценка эффективности системы управления персоналом. Показатели, характеризующие эффективность подготовки руководителя организации. |
| Уметь | разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 2.1***  По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков  50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.  Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?  **Состав бригады:**  **1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.  **2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.  **3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая.  К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество  отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.  **4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С  большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.  **5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.  ***Практическое задание 2.2***  Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:  1. Действующий персонал;  2. Новички;  3. Потенциальные сотрудники;  4. Персонал, покинувший организацию.  В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).  **Таблица 1**  **Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**   |  |  | | --- | --- | | Категории работников | Управленческие действия | | Действующий персонал | 1 Оценка производительности труда  2 Распределение работников  3 Обучение и развитие  4 Оплата и [мотивация](http://newlms.magtu.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=60679&displayformat=dictionary)  5 Карьерный рост  6 Методы найма  7 Процедуры отбора  8 [Введение](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336830) в должность  9 Условия заключения договоров  10 Процесс адаптации  11 Обучение  12 Методы найма  13 Внешние связи  14 Уровень оплаты труда  15 Бонусы для персонала   16 Увольнение по инициативе администрации  17 Выход на пенсию  18 Текучесть персонала | | Новички | | Потенциальные сотрудники | | Персонал, покинувший организацию |   Соотнесите управленческие действия с категориями работников |
| Владеть | навыками привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала | **Тест**  *17. Для внутренней кадровой политики характерно:*  а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;  б)значительные сроки получения новых кадров;  в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;  г) высокий имидж фирмы на рынке труда.  *18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*  а) на все должности специалистов и руководителей в организации;  б) на все должности руководителей;  в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;  г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.  *19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*  а) да;  б) иногда;  в) нет.  *20. Основные функции управления персоналом:*  а) подбор персонала;  б) деловая оценка персонала;  в) адаптация персонала;  г) мотивация персонала;  д) управление деловой карьерой |
| **ПК-2 умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации** | | |
| Знать | содержание кадрового и интеллектуального капитала персонала | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  52. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления.  53. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом.  54.Кадровая политика как часть общей политики организации.  55. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персонала.  56.Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.  57. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом.  58. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом.  59.Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.  60.Опыт зарубежных стран в области управления персоналом. |
| Уметь | оценивать кадровый и интеллектуальный капитал персонала | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 2.1***  По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков  50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.  Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?  **Состав бригады:**  **1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.  **2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.  **3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая.  К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество  отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.  **4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С  большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.  **5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.  ***Практическое задание 2.2***  Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:  1. Действующий персонал;  2. Новички;  3. Потенциальные сотрудники;  4. Персонал, покинувший организацию.  В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).  **Таблица 1**  **Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**   |  |  | | --- | --- | | Категории работников | Управленческие действия | | Действующий персонал | 1 Оценка производительности труда  2 Распределение работников  3 Обучение и развитие  4 Оплата и [мотивация](http://newlms.magtu.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=60679&displayformat=dictionary)  5 Карьерный рост  6 Методы найма  7 Процедуры отбора  8 [Введение](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336830) в должность  9 Условия заключения договоров  10 Процесс адаптации  11 Обучение  12 Методы найма  13 Внешние связи  14 Уровень оплаты труда  15 Бонусы для персонала   16 Увольнение по инициативе администрации  17 Выход на пенсию  18 Текучесть персонала | | Новички | | Потенциальные сотрудники | | Персонал, покинувший организацию |   Соотнесите управленческие действия с категориями работников |
| Владеть | навыками развития системы и технологии управления персоналом в организации | **Тест**  *11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*  а) резерв руководителей на выдвижение;  б) аттестационная комиссия;  в) резерв кадров;  г) кадровая служба.  *12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*  а) горизонтального типа;  б) вертикального типа;  в) центростремительного типа.  *13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*  а) трудовое соглашение;  б) трудовой договор;  в) коллективный договор;  г) трудовой контракт.  *14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*  а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений  *15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*  а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  б) индивиды стремятся к самостоятельности;  в) требуется жесткий контроль за работниками;  г) труд приносит удовлетворение индивиду;  д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.  *16. Внешними участниками фирмы являются:*  а) собственники;  б) менеджеры; 17  в) работники;  г) деловые партнеры;  д) органы местного самоуправления;  е) профсоюзы. |
| **ПК-5** умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации | | |
| Знать | основы обучения и развития персонала организации | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  52. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления.  53. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом.  54.Кадровая политика как часть общей политики организации.  55. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персонала.  56.Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.  57. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом.  58. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом.  59.Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.  60.Опыт зарубежных стран в области управления персоналом. |
| Уметь | разрабатывать политику обучения и развития персонала организации | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 2.1***  По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков  50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.  Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?  **Состав бригады:**  **1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.  **2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.  **3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая.  К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество  отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.  **4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С  большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.  **5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.  ***Практическое задание 2.2***  Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:  1. Действующий персонал;  2. Новички;  3. Потенциальные сотрудники;  4. Персонал, покинувший организацию.  В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).  **Таблица 1**  **Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**   |  |  | | --- | --- | | Категории работников | Управленческие действия | | Действующий персонал | 1 Оценка производительности труда  2 Распределение работников  3 Обучение и развитие  4 Оплата и [мотивация](http://newlms.magtu.ru/mod/glossary/showentry.php?eid=60679&displayformat=dictionary)  5 Карьерный рост  6 Методы найма  7 Процедуры отбора  8 [Введение](http://newlms.magtu.ru/mod/page/view.php?id=336830) в должность  9 Условия заключения договоров  10 Процесс адаптации  11 Обучение  12 Методы найма  13 Внешние связи  14 Уровень оплаты труда  15 Бонусы для персонала   16 Увольнение по инициативе администрации  17 Выход на пенсию  18 Текучесть персонала | | Новички | | Потенциальные сотрудники | | Персонал, покинувший организацию |   Соотнесите управленческие действия с категориями работников |
| Владеть | навыками внедрения и использования методов обучения и развития персонала организации | **Тест**  *6. Адаптация — это...*  а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно- экономическим условиям труда;  б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной врабатываемости сотрудника в новых условиях;  в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.  *7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):*  а) психологические тесты;  б) проверка знаний;  в) проверка профессиональных навыков;  г) графические тесты.  *8. Что представляет процесс подбора персонала?*  а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;  б) прием сотрудников на работу;  в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.  *9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*  а) поиск внутри организации;  б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);  в) самопроявившиеся кандидаты;  г) объявления в средствах массовой информации;  д) государственные агентства занятости;  е) частные агентства по подбору персонала.  *10. Развитие персонала — это...*  а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;  б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;  в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;  г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;  д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения. |
| **ПК-6** умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации | | |
| Знать | основы деловой оценки персонала | ***Перечень теоретических вопросов к зачету***  52. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления.  53. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом.  54.Кадровая политика как часть общей политики организации.  55. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персонала.  56.Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.  57. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом.  58. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом.  59.Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.  60.Опыт зарубежных стран в области управления персоналом. |
| Уметь | определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала | ***Примерные практические задания для зачета***  ***Практическое задание 2.3***  *Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*  Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.  Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.  Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.  1. Как объяснить замедление карьерного роста?  2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?  3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия? |
| Владеть | навыками проведения деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации. | **Тест**  *1.Что следует понимать под категорией «персонал»?*  а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;  б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;  в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.  *2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*  а) административные;  б) экономические;  в) статистические;  г) социально-психологические;  д) стимулирования.  *3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):*  а) управление стандартизацией;  б) управление нормированием;  в) нормативное обеспечение управления персоналом;  г) управление работой с персоналом;  д) управление ресурсами;  е) управление техникой безопасности на производстве.  *4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):*  а) главное — выполнение обязанностей;  б) главное — реализация трудовых заданий;  в) низкие гарантии для работника;  г) высокие гарантии для работника;  д) оплата труда в зависимости от стажа;  е) оплата труда в зависимости от результатов;  ж) формальные отношения с подчиненными;  з) широко распространенное делегирование власти;  и) отсутствие конкуренции между работниками.  *5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):*  а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?  б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?  в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?  г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?  д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?  е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?  ж) какова эффективность функционирования кадровых служб? |

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет по данной дисциплине проводится в устной форме по вопросам к зачету, который включает один теоретический вопрос и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания**

- «зачтено» - выставляется при условии, если студент показывает хорошие знания учебного материала по теме, знает сущность дисциплины, свободно выполняет практические задания.

При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы. Дополнительным условием получения оценки могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

- «не зачтено» - выставляется при условии, если студент владеет отрывочными знаниями о сущности дисциплины, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу, не может ответить на дополнительные вопросы, предложенные преподавателем.

**Приложение 3**

**Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов**

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключает во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и за-писать часть информации. По окончанию занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помешать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то при-думайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изучения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросов. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное об-суждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединяться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освобождаться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемен, то потребуется разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

* Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.
* При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.
* Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

* Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без заглядывания в текст.
* Если вы намерены считывать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.
* Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.
* Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.
* Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.
* Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.
* Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайте внимание на опоздавших и не прерываете свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.
* Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.
* Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публики подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

* Презентация с выступлением докладчика
* Презентация с комментариями докладчика
* Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

* каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);
* какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления (сопровождение доклада или его иллюстрация);
* какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
* на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
* каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

2. Структурирование информации

* в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
* основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
* презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
* работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
* первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
* часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
* сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

* определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
* самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
* информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
* для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
* любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

«завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

«развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

«кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

«развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);

- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;

- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);

- фиксирует порядок изложения информации;

Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;

- иллюстрирует основные пункты сообщения;

- может представлять самостоятельный вариант доклада;

Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;

- может включать список литературы к докладу;

- содержит слова благодарности аудитории.

4. Дизайн презентации

Текстовое оформление

* Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.
* Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.
* Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.
* Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде
* Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить крас-ную строку и интервал между абзацами.
* Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.
* Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.
* Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.
* Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.
* Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

Шрифтовое оформление

* Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.
* Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;
* Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.
* Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.
* Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

Цветовое оформление

* На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.
* Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.
* Для фона предпочтительнее холодные тона.
* Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.
* Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.
* Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.
* Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

Композиционное оформление

* Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.
* Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
* Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
* Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
* Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

Анимационное оформление

* Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.
* Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса
* Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.
* Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

Звуковое оформление

* Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.
* Музыку целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.
* Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.
* Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

Графическое оформление

* Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.
* Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.
* Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.
* Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.
* Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовой фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.
* Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.
* Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Таблицы и схемы

* Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.
* Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше строк и столбцов, отобрав и разместив только самые важные данные.
* При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные схемы при помощи инструментов Автофигур,
* При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

Аудио и видео оформление

* Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.
* Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.
* Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

* Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.
* Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.
* Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

* Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.
* Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.
* Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего
* Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.
* Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информации по содержанию всего курса.