



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИЭиУ  
Н.Р. Бальнская

21.02.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**  
***УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль/специализация) программы  
Экономика и управление на предприятии

Уровень высшего образования - бакалавриат  
Программа подготовки - прикладной бакалавриат

Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Государственного муниципального управления и управления персоналом
Курс	3

Магнитогорск  
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом 21.02.2020 г., протокол № 7

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 21.02.2020 г. протокол № 3

Председатель \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Согласовано:  
Зав. кафедрой Менеджмента

\_\_\_\_\_ Д.Б. Симаков

Рабочая программа составлена:  
доцент кафедры ГМУиУП, канд. пед. наук \_\_\_\_\_

С.В. Коптякова

Рецензент:  
зам. главы г. Магнитогорска по социальным вопросам \_\_\_\_\_

И.А. Рассоха

### Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от «31» августа 2020 г. № 1  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Государственного муниципального управления и управления персоналом

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Н.Р. Балынская

### 1 Цели освоения дисциплины (модуля)

приобретение компетенций в области практического применения эффективных методов, приемов и технологий управления человеческими ресурсами.

### 2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Управление человеческими ресурсами входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Менеджмент

Социология

Экономика организации

Корпоративная социальная ответственность

Маркетинг

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Бизнес-планирование

Планирование на предприятии

### 3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Управление человеческими ресурсами» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом
ОПК-3	способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
Знать	Основы управления человеческими ресурсами
Уметь	планировать и осуществлять мероприятия
Владеть	Навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
Знать	основные теории мотивации, лидерства и власти

Уметь	Проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
Владеть	навыками организации групповой работы

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 12,9 акад. часов;
- аудиторная – 10 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,9 акад. часов
- самостоятельная работа – 158,4 акад. часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. часа

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. 1. Персонал как подсистема в системе управления организации								
1.1 Персонал как подсистема в системе управления организации	3	1			15	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу		1			15			
2. 2. Теория управления и роль человека в организации								
2.1 Теория управления и роль человека в организации	3			1	15	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу				1	15			
3. 3 Технология управления персоналом организации								
3.1 Технология управления персоналом организации	3	1			15	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1

Итого по разделу		1			15			
4. 4.Профориентация и трудовая адаптация персонала								
4.1 Профориентация и трудовая адаптация персонала	3			1/0,5И	15	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу				1/0,5И	15			
5. 5 Основы организации труда персонала.								
5.1 Основы организации труда персонала	3	1			15	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу		1			15			
6. 6 Управление социальным развитием персонала								
6.1 Управление социальным развитием персонала	3			1/0,5И	15	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу				1/0,5И	15			
7. 7 Оценка результатов деятельности персонала организации								
7.1 Оценка результатов деятельности персонала организации	3	1			20	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу		1			20			
8. 8 Управление поведением персонала организации								

8.1 Управление поведением персонала организации	3			1/0,5И	20	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу				1/0,5И	20			
9. 9 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности								
9.1 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	3			2/0,5И	28,4	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	итоговый тест	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу				2/0,5И	28,4			
10. ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ								
10.1 ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ экзамену	3					ПОДГОТОВКА К экзамену	ИТОГОВЫЙ ТЕСТ	ОПК-2, ОПК-3, ПК-1
Итого по разделу								
Итого за семестр		4		6/2И	158,4		экзамен	
Итого по дисциплине		4		6/2И	158,4		экзамен	ОПК-2,ОПК-3,ПК-1



## **5 Образовательные технологии**

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных и практических учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации).

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения конфликтных ситуаций.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 301 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=337715>.

**б) Дополнительная литература:**

1. Управление персоналом [Электронный ресурс] / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=151360>. – Загл. с экрана.

2. Кузьмина, Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход [Электронный ресурс]: монография / Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 94 с. – Режим доступа: <http://znaniium.com/bookread2.php?book=502758>. – Загл. с экрана

**в) Методические указания:**

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	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое	бессрочно

**Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: <a href="http://www1.fips.ru/">http://www1.fips.ru/</a>
Российская Государственная библиотека. Каталоги	<a href="https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/">https://www.rsl.ru/ru/4readers/catalogues/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
Университетская информационная система РОССИЯ	<a href="https://uisrussia.msu.ru">https://uisrussia.msu.ru</a>
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>

## **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.

**Тема 1.1 Персонал как подсистема в системе управления 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.

### **Тема 1.2. Теория управления и роль человека в организации**

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 1.3 Технология управления персоналом организации**

Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.

#### **Тема 1.4. 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.

#### **Тема 1.5 Основы организации труда персонала.**

Обучение, аттестация персонала. Характер мобильности рабочей силы и экономические потери, вызываемые мобильностью. Текучесть кадров. Три группы факторов, вызывающих движение персонала. Высвобождение персонала. Расчет экономической и социальной эффективности снижения текучести кадров.

#### **Тема 1.6 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 1.8 Управление поведением персонала организации.**

Особенности личностных характеристик работников. 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.

#### **Тема 1.9 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.

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

#### **Ситуация 1**

**Исходные данные.** Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

**Постановка задачи.** Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

Б) попросите разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

В) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### **Ситуация 2**

**Исходные данные.** Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете:

**Постановка задачи.** Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

Выберите и обоснуйте Ваш вариант поведения в данной ситуации.

А) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено, и к нему примут меры общественного воздействия;

Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### **Ситуация 3**

**Исходные данные.** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

**Постановка задачи.** Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

Б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

В) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюзов и т.д.;

Г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые, традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

### **Ситуация 4**

**Исходные данные.** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

**Постановка задачи.** Как Вы начнете беседу при встрече?

А) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

Б) извинитесь за опоздание, перед ним и начнете беседу;

В) поздоровавшись, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

Г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### **Ситуация 5**

**Исходные данные.** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму.

Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

**Постановка задача.** Как Вы ответите на звонок?

- А) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;
- Б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;
- В) «Без меня ничего не предпринимайте; Сейчас я приеду и разберусь»;
- Г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

#### **Ситуация 6**

**Исходные данные.** Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

**Постановки задачи.** Какая и почему?

- А) «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- Б) «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- В) «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- Г) «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### **Ситуация 7**

**Исходные данные.** Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию.

**Постановка задачи.** По какому пути Вы пойдете и почему?

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

#### **Ситуация 8**

**Исходные данные.** Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору, Вы видите трех работников вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

**Постановка задачи.** Как Вы себя поведете?

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

### **Практическая работа № 2**

#### **«Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами»**

### **Задача 1**

**Исходные данные.** Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника 1940 ч. в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости - 1.15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом:

- найма, отбора и учета персонала	11510 чел./ч.;
- развития персонала	8230 чел./ч.;
- планирования и маркетинга персонала	13600 чел./ч.;
- разработки средств стимулирования труда и мотивации	10110 чел./ч.;
- трудовых отношений	5108 чел./ч.;
- условий труда	6120 чел./ч.;
- социальной инфраструктуры	1380 чел./ч.;
- юридических услуг	2070 чел./ч.

### ***Постановка задачи***

Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

### **Задача 2**

**Исходные данные.** Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом составляет:

- найма, отбора и учета персонала	8 человек;
- развития персонала	3 человека;
- планирования и маркетинга персонала	9 человек;
- разработки средств стимулирования труда и мотивации	7 человек;
- трудовых отношений	3 человека;
- социальной инфраструктуры	8 человек;
- юридических услуг	1 человек;
- условий труда	5 человек.

### ***Постановка задачи***

1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.
2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.
3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.
4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.
5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в 1 задаче. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.



### **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 вработываемости 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
<b>ОПК – 2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</b>		
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закон системы, как основа системы категорий управления персоналом.</li> <li>2. Закон синергии и его влияние на теорию управления персоналом.</li> <li>3. Персонал как подсистема в системе управления организации.</li> <li>4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга.</li> <li>5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику.</li> <li>6. Фундаментальные принципы управления персоналом (основы теории управления П. Друкера).</li> <li>7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику.</li> <li>8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию планирования персоналом.</li> <li>9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования.</li> <li>10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации.</li> </ol>
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом	<p><b>Примерные практические задания для экзамену</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 1</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>ситуации:</p> <p>А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;</p> <p>Б) попросите разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;</p> <p>В) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;</p> <p>Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 2</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете:</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?</p> <p>Выберите и обоснуйте Ваш вариант поведения в данной ситуации.</p> <p>А) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;</p> <p>Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;</p> <p>В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено, и к нему примут меры общественного воздействия;</p> <p>Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 3</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Каким образом, по вашему мнению, ему лучше дей-</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>ствовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?</p> <p>А) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;</p> <p>Б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;</p> <p>В) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюзов и т.д.;</p> <p>Г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые, традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 4</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Как Вы начнете беседу при встрече?</p> <p>А) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;</p> <p>Б) извинитесь за опоздание, перед ним и начнете беседу;</p> <p>В) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;</p> <p>Г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом	<p>Тест</p> <p><i>1. Что следует понимать под категорией «персонал»?</i></p> <p>а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;</p> <p>б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;</p> <p>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.</p> <p><i>2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) административные;</p> <p>б) экономические;</p> <p>в) статистические;</p> <p>г) социально-психологические;</p> <p>д) стимулирования.</p> <p><i>3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) управление стандартизацией;</p> <p>б) управление нормированием;</p> <p>в) нормативное обеспечение управления персоналом;</p> <p>г) управление работой с персоналом;</p> <p>д) управление ресурсами;</p> <p>е) управление техникой безопасности на производстве.</p> <p><i>4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) главное — выполнение обязанностей;</p> <p>б) главное — реализация трудовых заданий;</p> <p>в) низкие гарантии для работника;</p> <p>г) высокие гарантии для работника;</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>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.</p> <p><i>5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):</i></p> <p>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?</p> <p><i>6. Адаптация — это...</i></p> <p>а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;            б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;            в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.</p> <p><i>7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) психологические тесты;            б) проверка знаний;            в) проверка профессиональных навыков;            г) графические тесты.</p> <p><i>8. Что представляет процесс подбора персонала?</i></p> <p>а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на</p>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>вакантную должность;</p> <p>б) прием сотрудников на работу;</p> <p>в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.</p> <p><i>9. Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?</i></p> <p>а) поиск внутри организации;</p> <p>б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);</p> <p>в) самопроявившиеся кандидаты;</p> <p>г) объявления в средствах массовой информации;</p> <p>д) государственные агентства занятости;</p> <p>е) частные агентства по подбору персонала.</p> <p><i>10. Развитие персонала — это...</i></p> <p>а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;</p> <p>б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;</p> <p>в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;</p> <p>г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;</p> <p>д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.</p> <p><i>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</i></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><i>деятельности организации:</i></p> <p>а) резерв руководителей на выдвижение;</p> <p>б) аттестационная комиссия;</p> <p>в) резерв кадров;</p> <p>г) кадровая служба.</p>
<p><b>ОПК- 3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b></p>		
Знать	Основы управления человеческими ресурсами	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену</i></p> <p>11. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации.</p> <p>12. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации</p> <p>13. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации. Особенности трудовой мотивации.</p> <p>14. Стимулирование персонала. Принципы системы материального и нематериального стимулирования.</p> <p>15. Вознаграждение персонала. Цели системы вознаграждения. Зависимость эффективности от стимулирования труда.</p> <p>16. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию контроля. Особенность системы контроля персонала.</p> <p>17. Координация как общая функция управления. Принципы и виды координации.</p> <p>18. Специальные функции управления персоналом. Принципы и стратегия управления знаниями.</p> <p>19. Функции обучения персоналом. Принципы обучения. Контроль обучения персонала.</p> <p>20. Основные категории управления. Категория информации, характеристика управленческой информации, полезность информации. Информация о персонале.</p> <p>21. Основные категории управления. Категория коммуникации, принципы. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникативные типы</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		руководителя.
Уметь	планировать и осуществлять мероприятия	<p><b>Примерные практические задания для экзамену</b></p> <p><b>Ситуация 5</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?</p> <p><b>Постановка задача.</b> Как Вы ответите на звонок?</p> <p>А) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;</p> <p>Б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;</p> <p>В) «Без меня ничего не предпринимайте; Сейчас я приеду и разберусь»;</p> <p>Г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».</p> <p><b>Ситуация 6</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.</p> <p><b>Постановки задачи.</b> Какая и почему?</p> <p>А) «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;</p> <p>Б) «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;</p> <p>В) «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;</p> <p>Г) «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».</p> <p><b>Ситуация 7</b></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><b>Исходные данные.</b> Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> По какому пути Вы пойдете и почему?</p> <p>А) возьметесь за дело сами, изучите всё списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;</p> <p>Б) предложите решать этот вопрос отделу кадров - ведь это их работа;</p> <p>В) во избежание конфликтов, предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад;</p> <p>Г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 8</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору, Вы видите трех работников вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Как Вы себя поведете?</p> <p>А) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы - новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;</p> <p>Б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;</p> <p>В) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;</p> <p>Г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Владеть	Навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности	<p>Тест</p> <p>12. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:</p> <p>а) горизонтального типа;</p> <p>б) вертикального типа;</p> <p>в) центростремительного типа.</p> <p>13. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:</p> <p>а) трудовое соглашение;</p> <p>б) трудовой договор;</p> <p>в) коллективный договор;</p> <p>г) трудовой контракт.</p>
<b>ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>		
Знать	основные теории мотивации, лидерства и власти	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену</i></p> <p>43. Мотивация трудовой деятельности и методы ее оценки.</p> <p>44. Оценка социально-психологического климата в коллективе. Социометрия, построение социоматрицы и социограммы.</p> <p>45. Роль руководителя в системе управления персоналом. Характеристика стилей руководителя организации.</p> <p>46. Планирование и этапы подготовки резерва руководителя.</p> <p>47. Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя.</p> <p>48. Понятие трудового потенциала. Метод определения трудового потенциала персонала.</p> <p>49. Оценка результатов деятельности персонала.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																
		50. Понятие аттестации персонала. Процедура аттестации. 51. Оценка эффективности системы управления персоналом. Показатели, характеризующие эффективность подготовки руководителя организации.																
Уметь	Проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<p><b>Примерные практические задания для экзамену</b></p> <p align="center"><b>Практическая работа № 2</b></p> <p align="center"><b>«Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами»</b></p> <p><b><u>Задача 1</u></b></p> <p><i>Исходные данные.</i> Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника 1940 ч. в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости - 1.15.</p> <p>Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом:</p> <table border="0"> <tr> <td>- найма, отбора и учета персонала</td> <td align="right">11510 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- развития персонала</td> <td align="right">8230 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- планирования и маркетинга персонала</td> <td align="right">13600 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- разработки средств стимулирования труда и мотивации</td> <td align="right">10110 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- трудовых отношений</td> <td align="right">5108 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- условий труда</td> <td align="right">6120 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- социальной инфраструктуры</td> <td align="right">1380 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- юридических услуг</td> <td align="right">2070 чел./ч.</td> </tr> </table> <p><b><i>Постановка задачи</i></b></p> <p>Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.</p> <p><b><u>Задача 2</u></b></p> <p><i>Исходные данные.</i> Среднесписочная численность работников машино-</p>	- найма, отбора и учета персонала	11510 чел./ч.;	- развития персонала	8230 чел./ч.;	- планирования и маркетинга персонала	13600 чел./ч.;	- разработки средств стимулирования труда и мотивации	10110 чел./ч.;	- трудовых отношений	5108 чел./ч.;	- условий труда	6120 чел./ч.;	- социальной инфраструктуры	1380 чел./ч.;	- юридических услуг	2070 чел./ч.
- найма, отбора и учета персонала	11510 чел./ч.;																	
- развития персонала	8230 чел./ч.;																	
- планирования и маркетинга персонала	13600 чел./ч.;																	
- разработки средств стимулирования труда и мотивации	10110 чел./ч.;																	
- трудовых отношений	5108 чел./ч.;																	
- условий труда	6120 чел./ч.;																	
- социальной инфраструктуры	1380 чел./ч.;																	
- юридических услуг	2070 чел./ч.																	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																
		<p>строительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом составляет:</p> <table data-bbox="913 571 1928 863"> <tr> <td>- найма, отбора и учета персонала</td> <td>8 человек;</td> </tr> <tr> <td>- развития персонала</td> <td>3 человека;</td> </tr> <tr> <td>- планирования и маркетинга персонала</td> <td>9 человек;</td> </tr> <tr> <td>- разработки средств стимулирования труда и мотивации</td> <td>7 человек;</td> </tr> <tr> <td>- трудовых отношений</td> <td>3 человека;</td> </tr> <tr> <td>- социальной инфраструктуры</td> <td>8 человек;</td> </tr> <tr> <td>  - юридических услуг</td> <td>1 человек;</td> </tr> <tr> <td>  - условий труда</td> <td>5 человек.</td> </tr> </table> <p><b>Постановка задачи</b></p> <p>6. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.</p> <p>7. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.</p> <p>8. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.</p> <p>9. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.</p> <p>10. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в 1 задаче. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.</p>	- найма, отбора и учета персонала	8 человек;	- развития персонала	3 человека;	- планирования и маркетинга персонала	9 человек;	- разработки средств стимулирования труда и мотивации	7 человек;	- трудовых отношений	3 человека;	- социальной инфраструктуры	8 человек;	- юридических услуг	1 человек;	- условий труда	5 человек.
- найма, отбора и учета персонала	8 человек;																	
- развития персонала	3 человека;																	
- планирования и маркетинга персонала	9 человек;																	
- разработки средств стимулирования труда и мотивации	7 человек;																	
- трудовых отношений	3 человека;																	
- социальной инфраструктуры	8 человек;																	
- юридических услуг	1 человек;																	
- условий труда	5 человек.																	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
Владеть	навыками организации групповой работы	<p>Тест</p> <p><i>14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):</i></p> <p>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</p> <p><i>15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):</i></p> <p>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.</p> <p><i>16. Внешними участниками фирмы являются:</i></p> <p>а) собственники;  б) менеджеры; 17  в) работники;  г) деловые партнеры;  д) органы местного самоуправления;  е) профсоюзы.</p> <p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i></p> <p>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.</p>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;</li> <li>б) на все должности руководителей;</li> <li>в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;</li> <li>г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</li> </ul> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) да;</li> <li>б) иногда;</li> <li>в) нет.</li> </ul> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) подбор персонала;</li> <li>б) деловая оценка персонала;</li> <li>в) адаптация персонала;</li> <li>г) мотивация персонала;</li> <li>д) управление деловой карьерой</li> </ul>

**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 экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания экзамен:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

### 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 заключается 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 записать часть информации. По окончании 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, помещать 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 придумайте 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 вопросы. 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 обсуждение 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, присоединиться 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 освободиться 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 уведут 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 объемный, то потребуются 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 зачитываться 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 считать 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 жестикация 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 обращайтесь к аудитории 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 публике 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 смешанная 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.

- Музыка 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 текстовый 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.