



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Казанский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО КАЗАНСКИЙ ГАУ)

Составитель: Савушкина Лутиза Нигамовна, к.э.н., доцент

Рабочая программа обсуждена и одобрена на заседании кафедры управления сельскохозяйственным производством 28 апреля 2020 года (протокол №9)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент  Савушкина Л.Н.

Институт экономики

Кафедра управления сельскохозяйственным производством



Директор
Института экономики

Фонд оценочных средств

«КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ»

по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль) подготовки

«Государственная и муниципальная служба»

Уровень
бакалавриата

Форма обучения
Очная, заочная

Год поступления 2020

Казань – 2020

Рассмотрена и одобрена на заседании методической комиссии Института экономики 12 мая 2020 года (протокол №11)

Пред. метод. комиссии, к.э.н., доцент  Гатина Ф.Ф.

Согласовано:
Директор Института экономики,
к.э.н., доцент  Нигамутдинов М.М.

Протокол ученого совета Института экономики «12» мая 2020 года (протокол №9)

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения ОПОП бакалавриата по направлению обучения 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Кадровые технологии в государственном и муниципальном управлении»:

Таблица 1.1 – Требования к результатам освоения дисциплины

Код компетенции	Этапы освоения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>ОК-4 Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности</p>	<p>Третий этап</p>	<p>Знать: основные категории социально-гуманитарного знания, используемые для описания и объяснения реальности; фундаментальные вопросы этики, эстетики, философской антропологии и аксиологии; новейшие тенденции развития философского знания; фундаментальные социально-гуманитарные аспекты своей профессиональной деятельности</p> <p>Уметь: проблематизировать мыслительную ситуацию, репрезентировать ее на уровне проблемы; применять категориальный аппарат социально-гуманитарного знания для рефлексии современных актуальных вопросов социальной жизни и профессиональной деятельности; использовать положения и категории социально-гуманитарного знания для оценивания и анализа различных социальных тенденций, фактов и явлений</p> <p>Владеть: навыками целостного подхода к анализу проблем общества и личности; навыками социологического анализа, беспристрастного объективного научного подхода к проблемам; навыками работы с социологической литературой (специальной литературой по проведению эмпирических социологических исследований); методологией познавательных действий в сфере управления</p>
<p>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</p>	<p>Третий этап</p>	<p>1. Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; - принципы распределять и делегировать полномочия в организации; <p>основные принципы аудита человеческих ресурсов;</p> <p>2. Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих; <p>разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации</p>

		<p><i>3. Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными методами управления человеческими ресурсами; <p>инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста</p>
<p>ПК-2 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Третий этап</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; <p>различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать полученные знания по обоснованию и разработке стратегии в управленческой практике; - проектировать систему управления реализацией стратегии организации; <p>квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, и осуществлять контроль за их реализацией;</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях; - стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; - навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды; - навыками стратегического планирования; <p>навыками выбора приоритетов при проектировании организации</p>

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Таблица 2.1 - Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Компетенция, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения			
		Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ОК-4 Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности Третий этап	1. Знать: - основные категории социально-гуманитарного знания, используемые для описания и объяснения реальности; - фундаментальные вопросы этики, эстетики, философской антропологии и аксиологии; - новейшие тенденции развития философского знания; фундаментальные социально-гуманитарные аспекты своей профессиональной деятельности	Не знает правовых норм действующего законодательства, регулирующие отношения в различных сферах жизнедеятельности.	Неполные представления о правовых нормах действующего законодательства, регулирующие отношения в различных сферах жизнедеятельности.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о правовых нормах действующего законодательства, регулирующие отношения в различных сферах жизнедеятельности.	Сформированные систематические представления о правовых нормах действующего законодательства, регулирующие отношения в различных сферах жизнедеятельности.
	2. Уметь: - проблематизировать мыслительную ситуацию, репрезентировать ее на уровне проблемы; - применять категориальный аппарат социально-гуманитарного знания для рефлексии современных актуальных вопросов своей социальной жизни и профессиональной деятельности; - использовать по-	Не умеет использовать положения и категории социально-гуманитарного знания для оценивания и анализа различных социальных тенденций, фактов и явлений	Фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое использование навыков нормативно-правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование навыков нормативно-правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности.	Сформированное умение использовать навыки нормативно-правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности.

	ложения и категории социально-гуманитарного знания для оценивания и анализа различных социальных тенденций, фактов и явлений				
	<p><i>3. Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -навыками целостного подхода к анализу проблем общества и личности; навыками социологического анализа, беспристрастного объективного научного подхода к проблемам; - работы с социологической литературой (специальной литературой по проведению эмпирических социологических исследований); методологией познавательных действий в сфере управления 	Не владеет -навыками целостного подхода к анализу проблем общества и личности; навыками социологического анализа, беспристрастно объективного научного подхода к проблемам;	Фрагментарное, но в целом успешное, но не систематическое применение навыков анализа нормативных актов, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков анализа нормативных актов, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности.	Успешное и систематическое применение навыков анализа нормативных актов, регулирующих отношения в различных сферах жизнедеятельности.
ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномо-	<p><i>1. Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; - принципы распределять и делегировать полномочия в организации; основные принципы аудита человеческих ресурсов; 	Не знает принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;	Знает принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;	Знает принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;	Знает принципы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций;
	<p><i>2. Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> планировать и осуществлять мероприятия, распределять 	Не умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять полномо-	Умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять	Умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять	Умеет планировать и осуществлять мероприятия, распределять

<p>мочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия Третий этап</p>	<p>делять полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих; разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации</p>	<p>мочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.</p>	<p>полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.</p>	<p>полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих.</p>	<p>мочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; - проводить аудит кадрового персонала организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения; - разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих; - разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации</p>
	<p><i>3. Владеть:</i> - приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными</p>	<p>Не владеет приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - современными методами управления человеческими ресурсами;</p>	<p>Владеет приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - современными методами управления человеческими ресурсами;</p>	<p>Владеет приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</p>	<p>Владеет приемами разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации; - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - современными</p>

	методами управления человеческими ресурсами; инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста				методами управления человеческими ресурсами; - инструментами развития сотрудников через оценку результатов их деятельности и планирование карьеры, обеспечение возможности для повышения образования и роста
ПК-2 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, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры Третий этап	Знать: - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; - различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;	Отсутствуют представления об основных теориях и концепциях взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;	Неполные представления об основных теориях и концепциях взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об основных теориях и концепциях взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;	Сформированные систематические представления об основных теориях и концепциях взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами; различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;
	Уметь: - использовать полученные знания по обоснованию и разработке	Не умеет использовать полученные знания по обоснованию и разработке стратегии в управлении	В целом успешное, но не систематическое умение использовать полученные знания по обоснованию и разра-	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения использовать полученные знания по обоснова-	- Сформированное умение использовать полученные знания по обоснованию и разработке стратегии в управлен-

	<p>стратегии в управленческой практике;</p> <p>- проектировать систему управления реализацией стратегии организации;</p> <p>квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, и осуществлять контроля за их реализацией;</p>	<p>ческой практике;</p> <p>проектировать систему управления реализацией стратегии организации;</p> <p>квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, и осуществлять контроля за их реализацией;</p>	<p>ботке стратегии в управленческой практике;</p> <p>проектировать систему управления реализацией стратегии организации;</p> <p>квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, и осуществлять контроля за их реализацией;</p>	<p>нию и разработке стратегии в управленческой практике;</p> <p>проектировать систему управления реализацией стратегии организации;</p> <p>квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, и осуществлять контроля за их реализацией;</p>	<p>ческой практике;</p> <p>- проектировать систему управления реализацией стратегии организации;</p> <p>квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, и осуществлять контроля за их реализацией;</p>
--	---	---	---	--	---

	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях; - стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; - навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды; - навыками стратегического планирования; навыками выбора приоритетов при проектировании организации 	<p>Не владеет навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях;</p> <p>стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии;</p> <p>навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды;</p> <p>навыками стратегического планирования;</p> <p>навыками выбора приоритетов при проектировании организации</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое владение навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях;</p> <p>стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии;</p> <p>навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды;</p> <p>навыками стратегического планирования;</p> <p>навыками выбора приоритетов при проектировании организации</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях;</p> <p>стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии;</p> <p>навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды;</p> <p>навыками стратегического планирования;</p> <p>навыками выбора приоритетов при проектировании организации</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях;</p> <p>стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии;</p> <p>навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды;</p> <p>навыками стратегического планирования;</p> <p>навыками выбора приоритетов при проектировании организации</p>
--	--	---	---	---	--

Описание шкалы оценивания

1. Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему ни одним из элементов компетенции, т.е. обнаружившему существенные пробелы в знании основного программного материала по дисциплине, допустившему принципиальные ошибки при применении теоретических знаний, которые не позволяют ему продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине.

2. Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», т.е. проявившему знания основного программного материала по дисциплине в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допустившему неточности в ответе на экзамене, но в основном обладающему необходимыми знаниями для их устранения при корректировке со стороны экзаменатора.

3. Оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать» и «уметь», проявившему полное знание программного материала по дисциплине, освоившему основную рекомендованную литературу, обнаружившему стабильный характер знаний и умений и способному к их самостоятельному применению и обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности.

4. Оценка «отлично» ставится студенту, овладевшему элементами компетенции «знать», «уметь» и «владеть», проявившему всесторонние и глубокие знания программного материала по дисциплине, освоившему основную и дополнительную литературу, обнаружившему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний.

5. Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

6. Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Вопросы к экзамену

1. Управление человеческими ресурсами как наука управления ведущим фактором производства. Предмет науки. Цели и принципы.

2. Роль человека (персонала) в обеспечении эффективности производства.

3. Управление человеческими ресурсами: понятие и подходы.

4. Сущность и задачи управления человеческими ресурсами.

5. Понятие персонала организации.

6. Движение персонала и его анализ.

7. Категории персонала.

8. Структура персонала.

9. Философия управления персоналом организации.

10. Принципы управления персоналом организации.
11. Методы управления персоналом организации.
12. Содержание кадровой политики организации.
13. Кадровое планирование и его принципы.
14. Маркетинг персонала. Задачи. Основные направления.
15. Аутплейсмент. Цель и задачи. Классическая схема аутплейсмента.
16. Источники привлечения и набор персонала. Их преимущества и недостатки.
17. Профессиональный отбор и наем персонала. Его этапы.
18. Подбор и расстановка персонала, его принципы и методы.
19. Понятие и виды оценки персонала.
20. Методы оценки персонала.
21. Последовательный состав мероприятий приема на работу.
22. Управление профориентацией и адаптацией персонала. Особенности адаптации персонала.
23. Этапы адаптации. Общая и специализированная программы адаптации.
24. Описание рабочего места. Научно-обоснованная модель рабочего места.
25. Понятие аттестации персонала. Этапы ее проведения. Виды аттестации.
26. Высвобождение персонала. Увольнение персонала. Виды увольнений.
27. Положения трудового законодательства при увольнении работников организации (преимущественное право).
28. Понятие и цели деловой карьеры. Её движущие мотивы.
29. Этапы карьеры и её планирование.
30. Виды карьеры. Их характеристика, основные направления.
31. Модели служебных карьер «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».
32. Кадровый резерв. Работа с кадровым резервом.
33. Горизонтальная карьера и её разновидности.
34. Общая характеристика системы управления персоналом (СУП), её подсистемы.
35. Факторы конкурентоспособности. Типовые варианты размещения кадровых подразделе-

ний в системе управления организацией.

36. Функциональная подсистема системы управления персоналом.
37. Информационная подсистема системы управления персоналом.
38. Финансовая подсистема системы управления персоналом.
39. Социально-психологическая подсистема системы управления персоналом.
40. Правовая подсистема системы управления персоналом.
41. Характеристика профессионального состава кадровых служб (количественный и качественный состав).
42. Методы функциональной адаптации собственной рабочей силы к потребностям производства.
43. Использование режимов неполного рабочего времени.
44. Классификация видов нестандартных режимов рабочего времени.
45. Организация и эффективность нестандартных режимов рабочего времени.
46. Движение кадров внутри предприятия. Его роль в процессе формирования рабочих кадров.
47. Профессиональная мобильность работников. Факторы, возможные пути развития. Квалификационное разделение труда рабочих.
48. Понятие развития персонала, цель и значение. Основные направления развития персонала.
49. Организация профессионального обучения. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации.
50. Методы и формы обучения.
51. Понятие мотивации, побуждений, стимулов. Мотивов. Виды мотивации.
52. Двенадцать основных мотивационных факторов.
53. Информационное обеспечение службы управления персоналом. Требования к информационному обеспечению.
54. Правовое и нормативно-методическое обеспечение управления персоналом.
55. Конфликт как процесс. Способы управления персоналом в конфликтной ситуации: межличностные и структурные.
56. Коммуникации в системе управления персоналом. Понятие коммуникативной компетентности.

57. Формы официальных отношений в управлении персоналом.

58. Тактика работы с подчиненными. Тактика и техника убеждения. Методы создания атмосферы творчества в коллективе.

Варианты заданий для интерактивных занятий и самостоятельной работы

Практическое задание для самостоятельной (индивидуальной) работы студента по теме: «Кадровая политика организации».

1. Дать полную характеристику системы управления персоналом на примере изучаемого предприятия в разрезе всех её подсистем.
2. Проанализировать кадровую политику организации, используя вспомогательную таблицу. Как реализуется кадровая политика в организации (в которой проходили производственную практику)?
3. Кто какую функцию выполняет (в основном руководитель хозяйства; руководители структурных подразделений совместно с руководителем; главные специалисты; руководитель кадровой службы или службы по управлению персоналом; специалисты кадровой службы и т.д.).
4. Раскрыть суть каждого кадрового вопроса на примере изучаемого хозяйства.
5. Сформулировать проблемы в области управления персоналом в изучаемом хозяйстве.
6. Предложить пути совершенствования и развития системы управления персоналом в соответствии с целями организации.

Кадровые вопросы	Раскрыть содержание
Планирование рабочей силы	
Набор кадров (источники привлечения)	
Отбор кадров	
Введение в должность (адаптация персонала)	
Обучение, формы обучения	
Оценка деятельности, аттестация. Как она проводится, ее регламент.	
Развитие персонала	
Оплата труда и поощрения	
Дисциплина	
Охрана здоровья и техника безопасности. Кто отвечает.	
Другие виды взаимоотношений сотрудников (консультации, переговоры, общие собрания, планерки.)	

Тема: Современные концепции управления персоналом.

Интерактивный метод: тематическая дискуссия.

Вопросы для дискуссий:

1. Сравнительный анализ концепций управления персоналом.
2. Применение концепций управления персоналом к организациям различного профиля.
3. Недостатки современных персонал-технологий.
4. Основные этапы разработки и внедрения персонал-технологий.
5. Принципы современной концепции управления персоналом.
6. Управление человеческим капиталом в организации.

Тема: Система управления персоналом. Организационное проектирование системы управления персоналом.

Интерактивный метод – творческое задание.

Творческое задание составляет содержание (основу) любой интерактивной формы проведения занятия. Выполнение творческих заданий требуют от студента воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода:

- подборка примеров из практики;
 - подборка материала по определенной проблеме;
- выполнение творческих заданий осуществляется по подгруппам.

Задание 1:

Проанализировать организационную структуру предприятия.

Задание 2:

Проанализировать сущность, цели и функции системы управления персоналом конкретной организации.

Задание 3:

Проектирование службы управления персоналом в конкретной организации с учетом вариантов размещения кадровой службы в организационной структуре.

Задание 4:

Оценка управленческого труда на примере конкретной организации.

Задание 5:

Оценка эффективности системы управления персоналом на примере конкретной организации.

Задание 6:

Оценка эффективности деятельности служб управления персоналом на примере конкретной организации.

Задание 7:

Аудит персонала на примере конкретной организации.

Тема: Технологии управления персоналом и его развитием.

Интерактивный метод – публичная презентация проекта.

Темы презентаций:

1. Оценка персонала. Цели, принципы и функции оценки персонала. Виды оценки персонала. Методы оценки персонала. Центры оценки (оценочные центры). Аттестация персонала.
2. Привлечение персонала. Процесс привлечения персонала. Разработка требований к кандидатам. Внешние и внутренние источники набора персонала: достоинства и недостатки. Внешние источники набора персонала: виды и основные характеристики. Подбор руководителей: метод head-hunting. Методы отбора кандидатов на вакантную должность. Типы и виды собеседований.
3. Развитие персонала. Модели развития карьеры. Процесс планирования карьеры, трехстороннее сотрудничество. Развитие и обучение персонала. Методы и виды профессионального обучения. Определение потребности в обучении персонала.
4. Конкурс как привлечение персонала. Этапы конкурса и способы формирования конкурсных программ. Основные элементы конкурсной процедуры. Механизм реализации конкурса.
5. Механизм высвобождения персонала. Цели и функции высвобождения. Методы высвобождения. Правовое обеспечение высвобождения персонала.

Тема: Кадровое, делопроизводственное, информационное, техническое, нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Интерактивные занятия: Кейс-метод изучения и анализа основных принципов, методов и законов управления. Разработка и анализ следующих вопросов (за основу берутся данные конкретной организации):

1. Качественные и количественные характеристики работников, выполняющих функции управления персоналом.
2. Анализ существующего кадрового обеспечения системы управления персоналом.
3. Расчет требуемой численности персонала, выполняющего функции управления персоналом.
4. Обоснование конкретных требований к работникам, выполняющим функции управления персоналом.
5. Разработка организационной процедуры кадрового обеспечения СУП.
6. Обоснование требований к делопроизводственному обеспечению СУП; критериев оценки качества обеспечения.
7. Анализ делопроизводственного обеспечения СУП.

8. Разработка документа, регламентирующего делопроизводственное обеспечение выполнения функций управления персоналом.
9. Обоснование требований к информационному обеспечению СУП; критериев оценки качества обеспечения.
10. Разработка организационной процедуры информационного обеспечения выполнения функций управления персоналом.
11. Обоснование требований к техническому обеспечению СУП; критериев оценки качества обеспечения.
12. Разработка организационной процедуры технического обеспечения выполнения функций управления персоналом.
13. Оценка качества используемых документов и нормативно-справочных материалов (структура, полнота, содержание, четкость и ясность изложения, соответствие целям деятельности).
14. Обоснование перечня необходимых документов, их рекомендуемой структуры и содержания; разработка проектов документов, регламентирующих выполнение функций управления персоналом (например, Положение о персонале; Положение о звеньях, выполняющих функции управления персоналом; должностные инструкции специалистов; Программа адаптации персонала и т.д.).

Тема: Стратегическое управление персоналом. Кадровая политика, кадровое планирование и маркетинг персонала.

Интерактивное занятие: Метод дерева решений по реализации стратегии управления персоналом. Мозговые штурмы по анализу кадровой политики организации.

Проблемные вопросы:

1. Сущность кадровой политики.
2. Цели и функции кадровой политики.

Теоретическая база: Стратегии управления персоналом. Этапы разработки кадровой политики организации. Определение основных внешних и внутренних долгосрочных и краткосрочных факторов, влияющих на потребности в персонале. Выявление источников пополнения персонала. Разработка комплекса требований к кандидатам на должность.

Учет расширения производства, изменения технологий, динамики спроса и предложения на определенные профессии и квалификации. Сходства и различия методологии общего маркетинга и персонал-маркетинга.

Семинар-тренинг по теме: «Адаптация персонала»

Цели:

- Дать системное понимание и место процесса адаптации в структуре кадровой политики организации.
- Познакомить с этапами и методами адаптации персонала.
- Отработать навыки разработки программ адаптации для различных категорий персонала.

- Познакомить с методикой разработки критериев эффективности адаптации.

Содержание семинара-тренинга:

1. Место адаптации в системе управления персоналом.

Выгоды сотрудника и выгоды компании при выстроенной системе адаптации. Факторы, влияющие на построение системы адаптации. Взаимосвязь адаптации с другими процессами: подбором, оценкой, обучением и развитием персонала, формированием HR-бренда. Адаптация, как инструмент удержания и формирования лояльности персонала.

2. Этапы адаптации.

Ориентация нового сотрудника в организации. Профессиональная адаптация сотрудника. Социализация сотрудника в коллективе. «Подводные камни» каждого этапа. Разработка мероприятий на каждом этапе. Опыт международных и ведущих Российских компаний.

3. Инструменты и методы адаптации.

Наставничество и коучинг, как основные инструменты реализации адаптационных мероприятий. Практикум по разработке «Welcome-тренинга». Перечень информационных материалов о компании, необходимых новому сотруднику, «Руководство сотрудника». Методы оптимизации затрат при адаптации.

4. Управление и координация процессом адаптации.

Планирование, организация и контроль адаптационных мероприятий. Документооборот по адаптации. Создание института наставников. Как выбирать, готовить и мотивировать наставников? Особенности адаптации различных категорий персонала. Адаптация новичков и адаптация сотрудников при кадровом перемещении. Разработка плана ввода в должность и плана стажировки.

5. Оценка эффективности адаптации.

Критерии эффективности процесса адаптации. Закрепление ответственности за процесс адаптации. Типичные ошибки адаптации и причины увольнения на этапе адаптации. Подведение итогов испытательного срока. Затраты на персонал в период адаптации.

6. Разработка проекта системы адаптации в организации.

Задание по теме: «Адаптация персонала»

Студенты должны подготовиться к групповой дискуссии по следующим темам на выбор:

- Адаптация, как процесс приспособления личности (работника) к новым условиям социально-психологической и профессиональной среды.
- Управленческая психология. Психологические проблемы бизнеса и менеджмента.
- Социальный психоанализ, психокоррекция поведения персонала.
- Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.

Контрольные вопросы и задания

1. Каково значение ориентации и адаптации персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
2. От каких факторов зависит содержание программы адаптации сотрудника?
3. Кто обеспечивает надлежащее исполнение процедуры адаптации?
4. Какие виды адаптации Вы знаете?
5. Каковы основные элементы организационного механизма управления процессом адаптации?
6. Опишите технологию процесса управления адаптацией в организации.
7. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию?

Задание по теме: «Корпоративная культура»

Цель: Рассмотреть алгоритм формирования корпоративной культуры на примере изучаемого предприятия АПК, в котором студенты проходили производственную практику.

Задачи:

1. Изучить технологию разработки и внедрения системы базовых ценностей в организации.

Студенты должны подготовить выступления - доклады с презентацией по вопросам, приведенным в таблице.

№ п/п	Наименование темы	Ключевые вопросы темы
1.	Корпоративный образ и его составляемые.	Образ компании: реальный, идеальный, конструируемый. Этапы разработки образа. Заинтересованные стороны компании. Конструирование образа по технологии «результаты – действия – ресурсы».
2.	Человек как носитель корпоративной культуры в компании.	Типы людей. Теория темпераментов и как ее использовать в управлении. Применение теории темпераментов на разных стадиях жизненного цикла компании. Связь теории темпераментов с корпоративной культурой компании.
3.	Корпоративная культура и ее типологии.	Смысл и цель корпоративной культуры. Типологии корпоративной культуры. Тестирование слушателей с целью определения реального и идеального типа корпоративной культуры своих компаний
4.	Миссия компании.	Лестница «life-management». Цели и миссия. Корпоративный кодекс. SMART-цели и метацели.
5.	Технология формирования и преобразования корпоративной культуры.	Основные компоненты корпоративной культуры: идеологемы (ценности), управленческие установки, правила, обыкновения, нормы. Механизм создания и преобразования корпоративной культуры.

6.	Разработка и технология внедрения системы базовых ценностей в компании.	Определение, приоритезация и дешифровка корпоративных ценностей. Укоренение корпоративных ценностей в компании и их преобразование в нормы профессиональной деятельности.
----	---	---

2. Определить преобладающий тип корпоративной культуры изучаемого предприятия АПК, в котором студент проходил производственную практику.

Для выполнения данного задания студентам необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между предлагаемыми по каждому вопросу четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует изучаемой Вами организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает Вашу организацию. Например, если при ответе на первый вопрос Вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает Вашу организацию, альтернативы В и С чем-то для нее одинаково характерны, тогда как альтернатива D едва ли вообще свойственна Вашей организации, то дайте 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов альтернативам В и С, и только 5 баллов альтернативе D. Обязательно убедитесь в том, что сумма поставленных Вами баллов равна 100.

Общая характеристика организации		
Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	A	
Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск	B	
Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	C	
Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	D	
	ИТОГО	100
Общий стиль лидерства в организации		
Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	A	
Общий стиль лидерства в организации служит примером	B	

предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	С	
Общий стиль лидерства в организации является собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел с целью поддержания заданного уровня рентабельности.	Д	
	ИТОГО	100
Управление наемными работниками		
Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.	А	
Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	В	
Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	С	
Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	Д	
	ИТОГО	100
Связующая основа организации		
Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	А	
Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть	В	

на передовых рубежах.		
Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Доминирующие темы — агрессивность и победа.	C	
Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного и размеренного ритма деятельности организации.	D	
	ИТОГО	100
Стратегические цели		
Организация акцентирует внимание на гуманном развитии. Настойчиво культивируются высокое доверие, открытость и соучастие.	A	
Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	B	
Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	C	
Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	D	
	ИТОГО	100
Критерии успеха		
Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	A	
Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это произ-	B	

водственный лидер и новатор.		
Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключевой фактор успеха — конкурентное лидерство на рынке.	C	
Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы — графики и низкие производственные затраты.	D	
	ИТОГО	100

ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Соответствие корпоративной культуры целям и задачам организации	
1. Соответствует ли доминирующий тип корпоративной культуры Вашей компании ее целям и задачам?	Да Нет Затрудняюсь ответить
2. Определяется ли работа организации ее стратегией?	Да Нет Затрудняюсь ответить
3. Соответствуют ли формальные взаимоотношения в компании ее организационной структуре?	Да Нет Затрудняюсь ответить
4. Существуют ли общие ценности, объединяющие людей, работающих в организации?	Да Нет Затрудняюсь ответить
5. Является ли корпоративная культура основой конкурентных преимуществ организации?	Да Нет Затрудняюсь ответить
6. Существуют ли противоречия между формальными и неформальными лидерами организации?	Да Нет Затрудняюсь ответить

После проведенного анализа и заполнения вспомогательных таблиц, студент делает выводы и предлагает свои организационные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры в организации.

Деловая игра по теме: «Развитие персонала»

Цель занятия: изучить основные формы обучения, присутствующие на рынке на данный момент – это бизнес-тренинги и бизнес-семинары, а также корпоративные тренинги и семинары. Освоить метод фокальных объектов (МФО) - ориентированный на поиск инновационных идей, который позволяет отслеживать динамику внешней среды, развивать диалектику мышления.

Контрольные вопросы:

1. понятие и основное содержание развития персонала организации;
2. развитие персонала как стратегический фактор успеха организации; цели развития персонала;
3. развитие персонала как инвестиционное решение;
4. факторы, определяющие необходимость развития персонала;
5. основные составляющие технологии развития персонала: управление социальным развитием, обучение персонала, управление нововведениями в кадровой работе, их задачи и основное содержание;
6. организация обучения персонала; современные тенденции, формы и методы управления развитием персонала;
7. понятие конкурентоспособности трудового потенциала работника и всего персонала организации;
8. описание рабочего места.

Деловая игра: С помощью метода фокальных объектов студенты за 1,5 академических часа выдвигают около пятидесяти оригинальных идей по усовершенствованию продукта. Из них должны быть отобраны десять готовых решений, являющихся уникальными и не встречающихся на рынке. Реализация этих решений позволит стать лидером на рынке и вывести ваше предприятие в разряд инновационных.

Методические рекомендации для участия в деловой игре:

1. Разделение группы на команды (по 5-6 человек) и выбор капитанов команд.
2. 1-й и 2-й шаги выбор фокального и трех случайных объектов (5 минут). Их можно сразу внести в раздаточный материал.
3. 3-й шаг выбор параметров случайных объектов 10 минут. Надо выписать по двадцать параметров для каждого случайного объекта.
4. 4-й шаг механическое соотнесение «ФО + параметр» 5 минут.
5. 5-й шаг ответы на вопросы 20 минут. На этом шаге все члены команд должны активно включаться в работу подгрупп, помогать находить ответы на вопросы, поддерживать и развивать предложения участников команды.
6. 6-й шаг описание новых продуктов 10 – 20 минут. Каждая подгруппа выносит полученные ею готовые решения обновленных продуктов на листы А1 (ватмана) с целью дальнейшей презентации капитанами команд своих решений.
7. Презентация новых продуктов 5 – 15 минут на каждую подгруппу. Все подгруппы активно участвуют в презентации, помогают капитанам команды презентовать решения подгруппы, развивают и поддерживают найденные решения.
8. В заключительной части все команды голосуют за самые уникальные идеи, которые получают наивысший балл.

МФО –это эвристический метод продуктивного творчества. Он прост в освоении, легок в применении и позволяет за весьма короткое время создать большое количество инновационных идей, не имеющих аналогов на рынке.

В МФО используются ассоциативный поиск и эвристические свойства случайностей. Результативность поиска с помощью этого метода во многом определяется творческой рефлексией полученных речевых конструкций и умением пользователя выстраивать ассоциативные цепочки. Кроме того, метод предъявляет высокие требования к воображению пользователя.

Использование случайностей позволяет быстро получать оригинальные нестандартные решения. На поиск аналогичных решений обычными способами (перебор вариантов, мозговой штурм) потребовалось бы затратить многократно большее время. Эффективность объясняется тем, что посредством специальной процедуры различные знания и признаки случайных объектов фокусируются на объекте обновления (этим объясняется название метода).

Метод фокальных объектов включает следующие шаги:

1. Определение объекта изменения / обновления фокального объекта.
2. Выбор случайных объектов.
3. Определение параметров случайных объектов, отобранных на шаге 2.
4. Связывание найденных на шаге 3 параметров с фокальным объектом.
5. Поиск ассоциативных решений конкретной проблемы по аналогии с полученными на шаге 4 соотношениями.
6. Формулировка отобранных на шаге 5 идей в виде готовых решений.
7. Разработка плана реализации полученного решения.

Последовательность работы по применению МФО

(методические рекомендации)

Шаг 1. Название «фокальный объект» для предмета обновления происходит от того, какой объект попадает в фокус нашего внимания. Фокальный объект показывает, что находится в фокусе, на чем фокусируется мысль. Фокальным объектом может быть как отдельный предмет, вещь, товар или услуга, организация в целом или ее отдельные подразделения.

Шаг 2. Случайные объекты никак не должны быть связаны с фокальным. Если в качестве фокального объекта выбрано ОКНО, то в качестве случайных объектов не рекомендуется выбирать подоконник, стены или шторы.

Если в качестве фокального объекта выбрана услуга или какое-либо «действие», то в качестве случайных объектов необходимо выбрать:

- «живые» объекты, например: растения, животные, профессии и т.д.;
- объекты «действ», например: цирк, сумасшедший дом, завод и т.д.;
- явления природы, например: гроза, водопад, пожар и т.д.

Шаг 3. У случайных объектов необходимо найти и выписать максимум их свойств, характеристик и функций, при этом надо стараться избегать общеупотребительных терминов, таких как, красивый, удобный, модный, надежный и т.д. Эти термины подходят почти к любому

объекту и несут в себе большой заряд психологической инерции, поэтому высока вероятность того, что на четвертом и пятом шаге они дадут «пустое» соотношение.

Найденные параметры случайных объектов формулируются одним словом и заносятся в таблицу (см. ниже) автоматически, не раздумывая, например:

ФО – Настольная лампа		
№	А Кошка	В Портфель
1	меховая	переносной
2	мяукает	вместительный
3	прыгает	ранец
4	теплая	кожаный
5	полосатая	закрывается
ФО – фокальный объект; № - общее количество характеристик случайных объектов; А, В – случайные объекты.		

Шаг 4. Наименее креативная часть, требующая только механического заполнения. Необходимо совместить фокальный объект с вписанными параметрами случайных объектов, соединив их в читаемое словосочетание.

Не пытайтесь пропустить этот шаг, вы пропустите много интересных словосочетаний.

Презентуя метод, также необходимо выписать все варианты полученных сочетаний:

ФО + А1 = меховая настольная лампа

ФО + А2 = настольная лампа мяукает

ФО + А3 = прыгающая настольная лампа

ФО + А4 = теплая настольная лампа

ФО + А5 = полосатая настольная лампа

ФО + В1 = переносная настольная лампа

ФО + В2 = вместительная настольная лампа

ФО + В3 = настольная лампа ранец

ФО + В4 = кожаная настольная лампа

ФО + В5 = закрывающаяся настольная лампа

Шаг 5. На пятом шаге необходимо раскрепостить воображение и дать волю своей фантазии.

Пятый шаг - самый творческий этап МФО, когда необходимо не только представить себе получившийся объект, но и подобрать ему новое применение. На этом шаге необходимо творчески подойти к рассмотрению каждого получившегося словосочетания.

На вопрос «*Что получилось?*», необходимо подобрать несколько вариантов. Если окажется, что полученное сочетание не ново или уже используется и присутствует на рынке, попробовать подобрать другой вариант.

Например, в сочетании ФО + А4 у нас получилась теплая настольная лампа. Можно пройти мимо этого сочетания, т.к. любая лампа накаливания нагревается, а можно усилить это сочетание и записать, что лампа не только освещает, но и обогревает помещение или, наоборот, остужает.

На вопрос «*Где это можно использовать?*», можно и даже нужно предлагать неожиданные варианты и места использования. Например, в сочетании ФО + В3 = *настольная лампа ранец* - лампа встроенная в ранец школьника, может освещать ему дорогу или служить предупредительным сигналом для водителей, при переходе школьником дороги, особенно выполненная в виде знака «Stop».

Ответ на вопрос «*Кому это надо?*» помогает определиться с целевой аудиторией. Кто и зачем будет «Это» покупать и платить за «Это» деньги.

Например, ФО + В4 = *кожаная настольная лампа* можно продавать ее в магазинах дорогой мебели, как аксессуар для кожаных диванов или кресел (на журнальный столик), для кабинетов (под старину) из дуба или ореха.

Во время презентации метода нет необходимости строить таблицу, достаточно кратко ответить на три поставленных вопроса и привести два-три примера обновления продукта. Например, так.

Меховая настольная лампа может быть декоративная лампа, обитая мехом, используемая в спальне или в детской комнате, в зависимости от дизайна. Покупателями будут женщины.

Настольная лампа мяукает может быть лампа, издающая звуки, например, со встроенным будильником, магнитофоном или радио. Может включать и выключать свет в запрограммированное время или записывать разговоры. Лампа-будильник и лампа-радио рассчитаны на широкие массы. Лампа-магнитофон может поставляться в офисы коммерческих организаций.

Вместительная настольная лампа может быть лампа, в которой предусмотрены места для хранения авторучек, карандашей, фломастеров, ластиков, линеек и прочей канцелярии. Используется на рабочем столе. Покупатели родители школьников и/или организации.

Шаг 6. На этом шаге необходимо выписать наиболее интересные идеи решения обновленного продукта. Можно выписать все полученные решения, которые прошли

«испытание тремя вопросами» и являются уникальными, т.е. эта идея еще не эксплуатируется, и на рынке похожих решений еще нет.

В нашем случае готовые решения обновленных продуктов мы можем записать как:

Продукт №1. Лампа со встроенными электронными часами, будильником, радиоприемником и таймером вкл./выкл. света/звука.

Продукт №2. Лампа-пенал, с предусмотренными в ней местами хранения/размещения канцелярских принадлежностей.

Меховую лампу как продукт можно отбросить из-за сомнительности идеи (она может быть пожароопасная) и узкой целевой аудитории.

Лампа-магнитофон не подходит из-за того, что подслушивающие устройства и так уже вставляют в любые предметы, а магнитофоны со встроенными фонарями на рынке уже продаются.

Шаг 7. Седьмой шаг проектно-организационный (презентация новых идей).

Примерные темы эссе

(для самостоятельной подготовки студентами)

1. Личность как субъект и «универсальный ресурс» рыночной экономики. Необходимость индивидуального подхода к личности в управлении.
2. Власть как возможность влияния на поведения людей. Власть и ее виды. Власть как функция взаимодействия.
3. Групповые методы работ с персоналом. Повышение эффективности функционирования формальных групп и организаций. Рольное поведение и регулирование.
4. Межгрупповые отношения в коллективе. Особенности их организации. Психологические трудности общения и психотехнология их преодоления.
5. Менеджер как воспитатель коллектива. Преимущества и недостатки коллективной работы или роль менеджера в управлении персоналом.
6. Роль мотивации в управлении персоналом. Эволюция идей в мотивации. Современные теории в мотивации.
7. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.
8. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
9. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
10. Модель личности современного руководителя. Авторитет руководителя. Имидж организации.
11. Психологическая совместимость в малых группах. Массовые формы неколлективного поведения. Социально-психологические методы воздействия на массовое стихийное поведение.
12. Практика использования конфликтов в управлении персоналом.
13. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении персоналом.
14. Теория управления о роли человека в организации. Этапы развития управления персоналом в организациях развитых стран.

15. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление персоналом.
16. Управление поведением персонала: обеспечение эффективной работы персонала и снижения текучести.
17. Аудит персонала.
18. Межличностные коммуникации (вербальная и невербальная связь).
19. Аутплейсмент.
20. Инновационные и традиционные трудовые коллективы.
21. Порядок рассмотрения трудовых споров.
22. Современный персонал - технологии управления.
23. Социальное партнерство в сфере труда.
24. Дисциплина труда и трудовой распорядок, их значение в управлении персоналом.
25. Индивидуальный и групповой коучинг. Повышение квалификации.
26. Улучшение психологического климата в организации, устранение внутрифирменных конфликтов.
27. Развитие способностей персонала (обучение, тренинги, семинары).
28. Маркетинговые исследования в управлении персоналом.
29. Актуальные проблемы управления персоналом предприятия.
30. Управление качеством персонала как фактор повышения эффективности работы организации.
31. Правовые основы управления человеческими ресурсами в РФ.
32. Актуальные проблемы управления персоналом на предприятиях (российский и зарубежный опыт).
33. Рынок рекрутинговых услуг. Проблемы и перспективы развития.

ТЕМЫ ДОКЛАДОВ (ПРЕЗЕНТАЦИЙ)

1. Тенденции развития HR - аутсорсинга в России и других странах.
2. Оценка персонала: методики, технологии, решения.
3. Бизнес-тренинги в управлении персоналом.
4. Человеческий капитал и его роль в потенциале организации.
5. Система управления персоналом в Японии.
6. Стратегии управления персоналом.
7. Роль компетенций в системе грейдинга персонала.
8. Порядок найма и увольнения персонала - зарубежный опыт.
9. Мотивация карьеры и антимотивационные факторы.
10. Продвижение по службе в японских компаниях.
11. Управление межличностными отношениями.
12. Организация рабочего пространства и создание благоприятных условий труда.
13. Управленческая психология. Психологические проблемы бизнеса и менеджмента.
14. Проблема совместимости психологии личности и методов управленческого воздействия.

15. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
16. Партнерство руководителя и подчиненных.
17. Руководство: власть, влияние и партнерство. Модели лидерства.
18. Власть как возможность влияния на поведения людей.
19. Технология имиджа менеджера (некоторые специфические условия и приемы овладения имиджем: официальная переписка, стратегия и тактика ведения переговоров, официальные приемы и т.п.).
20. Тренировка интеллекта и выработка креативного мышления руководителя.
21. Современные системы повышения результативности: система сбалансированных показателей (BSC); система управления по целям (MBO); Performance Management.
22. Стандарты поведения (Правила внутреннего трудового распорядка, Корпоративный кодекс и т.д.).
23. Эволюция концепций управления персоналом.
24. Управление персоналом в США.
25. Управление персоналом в японских корпорациях.
26. Особенности управления персоналом в России.
27. Анализ кадровой ситуации в регионе (в РТ, РФ).
28. Оценка персонала методом «360 градусов».
29. Модели мотивации персонала.
30. Корпоративная культура в организации. Модели корпоративной культуры.
31. Управление конфликтом в организации.
32. Регулирование трудовых отношений (трудовые договора).
33. Договора гражданско-правового характера и особенности их применения для выполнения различного вида работ (оказания услуг).
34. Состояние и перспективы развития рынка труда сельских районов и города Казань.
35. Рынок труда молодых специалистов города Казань.
36. Человеческий капитал и его формирование.
37. Сравнительный анализ подходов к управлению человеческими ресурсами.
38. Стратегические решения в области управления человеческими ресурсами.
39. Реализация функции планирования в управлении человеческими ресурсами.
40. Роль кадровых служб в системе управления организацией.
41. Кадровый маркетинг и его задачи.
42. Кадровый консалтинг как элемент развития кадровых служб.

43. Кадровый аудит и его основные объекты.
44. Сравнительная характеристика методов оценки персонала.
45. Кадровые интервью и организация их проведения.
46. Источники и анализ первичной информации о персонале.
47. Документационное обеспечение кадровой работы.
48. Принципы и методы отбора персонала.
49. Опыт США в области создания оценочных центров и особенности их создания в России.
50. Повышение квалификации как форма обучения персонала.
51. Коучинг как форма развивающего обучения.
52. Правовое регулирование трудовых отношений.
53. Управление текучестью персонала на современных предприятиях: анализ и обобщение опыта.
54. Управление изменениями положения работника в организации.
55. Централизация и децентрализация управленческих процессов: сравнительный анализ практики российских предприятий.
56. Должность как первичный элемент в структуре управления организацией.
57. Особенности и задачи аттестации рабочих мест.
58. Условия труда и их правовое обеспечение в РФ.
59. Рабочее время и анализ его использования.
60. Понятие и экономическая сущность заработной платы.
61. Формы и системы заработной платы: российская практика.
62. Зарубежный опыт формирования заработной платы.
63. Учет психологических особенностей личности в процессе управления персоналом.
64. Виды трудовых коллективов и особенности управления ими.
65. Личностные и деловые качества руководителя.
66. Трудовая дисциплина и материальная ответственность работников.
67. Управление организационной культурой: особенности российского менталитета.
68. Анализ практики применения различных методов руководства.
69. Подходы к процессу делегирования полномочий: российские и зарубежные модели.
70. Многомерные модели руководства и их особенности.
71. Сравнительный анализ одномерных стилей руководства и оценка их эффективности.
72. Мотивация и стимулирование труда на российских предприятиях.
73. Особенности применения морально психологических методов стимулирования труда.

74. Деловая беседа как форма устного обмена информацией.
75. Цели и особенности проведения собраний и совещаний.
76. Особенности управления внутриорганизационными конфликтами.
77. Стратегия и тактика деловых переговоров.
78. Оценка эффективности функционирования кадровых служб и тенденции их развития на российских предприятиях.
79. Построение системы мотивации персонала в организации.
80. Основные механизмы повышения эффективности труда персонала.
81. Совершенствование системы мотивации персонала в организации.
82. Оценка эффективности мотивационной системы в организации.
83. Зависимость мотивации персонала от характеристики организационной культуры.
84. Методы оценки организационного поведения персонала.
85. Совершенствование системы найма персонала на предприятии.
86. Роль профессиональных коммуникаций в формировании эффективной деятельности сотрудников.
87. Формирование системы безопасности труда и охраны здоровья персонала организации.
88. Оптимизация режимов труда и отдыха для различных типов организаций.
89. Внутренний трудовой распорядок как инструмент эффективной организации труда (на примере организации)
90. Анализ условий труда и оценка безопасности труда персонала.
91. Принципы обеспечения безопасности труда персонала и их реализация в деятельности организации.
92. Управление безопасностью труда в организации.
93. Современные формы оплаты труда на предприятиях (в учреждениях)... (конкретной) отрасли.
94. Мотивация труда работников как фактор эффективного управления.
95. Нетрадиционные формы оплаты труда и их роль в стимулировании персонала.
96. Особенности применения компенсационного пакета на современных предприятиях.
97. Планирование и анализ эффективности издержек на персонал.
98. Бюджетирование и бизнес планирование кадровых служб
99. Особенности разрешения конфликтов в организации (на конкретном примере)
100. Деятельность руководителя в разрешении конфликтов.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Лабораторные занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета или экзамена.

Критерии оценки экзамена в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на экзамене.

Критерии оценки уровня знаний студентов с использованием теста на экзамене по учебной дисциплине

Оценка	Характеристики ответа студента
Отлично	86-100 % правильных ответов
Хорошо	71-85 %
Удовлетворительно	51- 70%
Неудовлетворительно	Менее 51 %

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, оценивается в 5 баллов (отлично);
2. Более 71 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – 4 балла (хорошо);
3. Не менее 50 % ответов имеют полные решения (с правильным ответом) Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – 3 балла (удовлетворительно);
4. Менее 50 % ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – 2 балла (неудовлетворительно).

Приводятся виды текущего контроля и критерии оценивания учебной деятельности по каждому ее виду по семестрам, согласно которым происходит начисление соответствующих баллов.

Лекции оцениваются по посещаемости, активности, умению выделить главную мысль.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Критерии оценки деловой (ролевой) игры: оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал уверенные знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал дополнительные литературные источники, нормативные документы по бухгалтерскому учету и Интернет ресурсы (не менее 3-х); показал умение логически и последовательно аргументировать свою точку зрения (не менее 2-х аргументов); проявил высокую активность в обсуждении (не менее 2-х вопросов); оценка «хорошо» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств (финансовых результатов); использовал литературные источники (не менее 2-х); показал умение аргументировать свою точку зрения (не менее 1-го аргумента); проявил активность в обсуждении вопросов; оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он: продемонстрировал знания по учету денежных средств; показал умение аргументировать свою точку зрения.

Написание эссе по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над эссе. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме эссе; б) соответствие содержания теме и плану эссе; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки эссе:

Оценка «отлично» выставляется если в эссе обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется если основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в

оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Оценка «удовлетворительно» выставляется если в работе имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании эссе; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно» эссе представлен, но тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или эссе не представлен студентом.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно до 51% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 51-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «отлично» до «удовлетворительно».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Лабораторные занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

Критерии оценки контрольных работ студентов заочного обучения:

«Зачтено» ставится если контрольная работа выполнена в срок, не требует дополнительного времени на завершение; контрольная работа выполнена полностью: решены все задачи, даны ответы на все вопросы, имеющиеся в контрольной работе; без дополнительных пояснений используются знания, полученные при изучении дисциплин; даны ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа аккуратно оформлена, соблюдены требования ГОСТов;

«Незачтено» ставится если контрольная работа не выполнена в установленный срок, продемонстрировано полное безразличие к работе, требуется постоянная консультация для выполнения задания; в контрольной работе присутствует большое число ошибок; не полностью или с ошибками решены задачи, даны неполные или неправильные ответы на поставленные вопросы; отсутствуют ссылки на источники информации и ресурсы сети Интернет, использованные в работе; контрольная работа выполнена с нарушениями требований ГОСТов; контрольная работа выполнена по неправильно выбранному варианту.