Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Среднерусский институт управления - филиал
ФАКУЛЬТЕТ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ, МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭКОНОМИКА НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»
КАФЕДРА «Менеджмент и государственное управление»

Меркулов Павел Александрович

Подписан: Меркулов Павел Александрович
Основание: я подтверждаю этот документ
Местоположение: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС
Дата: 2021.02.03 13:33:46+03'00'

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой «Менеджмент и государственное управление»
Протокол № 1 от 27.08.2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.32 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Специальность 38.05.02 «Таможенное дело»
Специализация «Таможенные операции и таможенный контроль»
Квалификация: специалист таможенного дела
Форма обучения: заочная
Год набора: 2020

Орел, 2019 г.

Автор-составитель:
кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры
«Менеджмент и государственное управление» И.Л. Авдеева

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и государственное управление»
д-р эконом. наук, профессор Т.А. Головина

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине 8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 35
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 37
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 39

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина «Управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

УК ОС – 3 - Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, культурные, конфессиональные и иные различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в процессе профессиональной деятельности

ПК – 12 - Умение обеспечить защиту гражданских прав участников ВЭД и лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела

Таблица 1

Этапы освоения компетенций

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенций	Наименование этапа компетенции
УК ОС – 3	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, культурные, конфессиональные и иные различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в процессе профессиональной деятельности	УК ОС – 3.3	Способность освоения первичных профессиональных навыков и умений при осуществлении профессиональной деятельности, развивать способность работать в коллективе толерантно воспринимая социальные, культурные, конфессиональные и иные различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации.
ПК - 12	Умение обеспечить защиту гражданских прав участников ВЭД и лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела	ПК – 12.2	Умение анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие решения в управлении персоналом в организациях, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Таблица 2

Результаты освоения компетенций

ОТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
организация	УК ОС – 3.3	**Формирование**

работы исполнителей для осуществления конкретных видов работ, услуг; контроль деятельности подразделений, групп сотрудников, служащих и работников; формирование организационных и управленческих структур таможен (таможенных постов)		**следующих знаний:** – основные методы и технологии управленческой деятельности, основывающиеся на умении строить толерантное взаимодействие с представителями трудового коллектива; – технологии предотвращения и ликвидации конфликтных ситуаций в совместной профессиональной деятельности; – основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы коммуникации и управления конфликтами **следующих умений:** – разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации; – выстраивать управленческую деятельность с учётом принципов толерантности и бесконфликтного взаимодействия представителей трудового коллектива. **следующих навыков:** – толерантного взаимодействия в профессиональной деятельности при решении профессиональных задач; – современным инструментарием управления персоналом – предотвращения и ликвидации конфликтных ситуаций при решении профессиональных задач.
	ПК -12.2	**Формирование** **следующих знаний:** - основ управления персоналом в организациях различных сфер деятельности **следующих умений:** - разрабатывать решения в управлении персоналом организации, нести ответственность за них; - предлагать, обосновывать, участвовать в разработке организационно-управленческих решений в области своей профессиональной деятельности в управлении персоналом в организациях, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела; **следующих навыков:** - навыками принятия организационно-управленческих решений в практической профессиональной деятельности в организациях, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление персоналом» относится к дисциплинам базовой части подготовки студентов по специальности 38.05.02 «Таможенное дело».

Освоение дисциплины опирается на необходимый объем теоретических знаний в области управления человеческими ресурсами, а также на приобретенные ранее умения и навыки использования методов управления.

Дисциплина «Управление персоналом» опирается на изучение следующих дисциплин: Б1.Б.27 «Экономика организации », Б1.Б.9 «Экономическая теория».

Знания, полученные в результате изучения дисциплины «Управление персоналом», необходимы для следующих дисциплин: ФТД.В.01 «Тренинг «Управление карьерой».

Таблица 3

Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельной работы		**Объем дисциплины, час.**								
		Всего	**Семестр**							
			1	**2**	**3**	**4**	**5**	**..**	**9**	**10**
заочная форма обучения										
Аудиторная работа, в том числе:		14				14				
Лекционного типа (Л)		4				4				
Лабораторные работы (ЛР)										
Практического типа (ПЗ)		6				6				
Контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР):		4				4				
Контактная внеаудиторная работа, в т.ч. проводимая в электронной информационно-образовательной среде										
Самостоятельная работа обучающихся (СР) (всего):		94				94				
Промежуточная аттестация	**Форма**	Зачет				Зачет				
	Час.									
Общая трудоемкость (час./з.е.)		108/3				108/3				

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 4

Структура дисциплины

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объем дисциплины, час.**						**Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР, в том числе КВР**	
			Л	**ЛР**	**ПЗ**	**КСР**		
заочная форма обучения								
1	Персонал предприятия как объект управления	12				2	10	О1, Т1
2	Место и роль	12	2				10	О2, Т2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР, в том числе КВР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управления персоналом в системе управления предприятием							
3	Принципы управления персоналом	12	2				10	О3, Т3
4	Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	12			2		10	О4, Т4
5	Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	12			2		10	О5, Т5
6	Анализ кадрового потенциала организации	12			2		10	О6, Т6
7	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	12					12	О7, Т7
8	Конфликты в коллективе	12					12	О8, Т8
9	Оценка эффективности управления персоналом	12				2	10	О9, Т9
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		**108**	**4**		**6**	**4**	**94**	

Примечание. Форма текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т).

Содержание дисциплины

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

Эволюция концептуальных подходов к управлению персоналом. Школа научного управления. Административная школа. Теория человеческих отношений. Бихевиоризм. Концепция человеческого капитала. Понятие категории «персонал». Классификация персонала как инструмент управления в организации.

Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.

Организация (предприятие) как социальная система управления. Закономерности управления персоналом. Совершенствование организации трудовой деятельности персонала. Инновации, монопроекты, мультипроекты, мегапроекты. Развитие человеческих ресурсов организации.

Тема 3. Принципы управления персоналом.

Принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Экономические методы управления персоналом. Организационно-распорядительные методы. Социально-психологические методы. Нормативный метод планирования. Балансовый метод планирования. Методологические подходы в кадровом менеджменте.

Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

Сущность разделения труда в организации и развитие службы управления персоналом. Цели службы управления персоналом, направления ее деятельности и функции. Организационная структура службы управления персоналом.

Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом. Правовое обеспечение системы управления персоналом, социальное партнерство. Нормативно- методическое обеспечение предприятия и организации.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации.

Кадровый потенциал организации и методы его анализа. Трудовой коллектив, его признаки и функции. Формальные и неформальные группы, управление ими. Власть и лидерство. Теория «X», теория «Y». Нововведение и персонал. Социально- психологический климат в коллективе .

Тема 7. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Понятие мотивации трудового поведения персонала и понятийный аппарат мотивации. Классификация мотивов трудовой деятельности и понятие о мотивационном комплексе. Эволюция теорий мотивации. Управление персоналом на основе применения мотивов приобретения. Индивидуальные мотивы приобретения. Влияние мотивов удовлетворения на трудовое поведение персонала организации. Мотивы безопасности в управлении персоналом. Управление персоналом на основе использования мотивов подчинения.

Тема 8. Конфликты в коллективе.

Понятие конфликта, его объекта и субъекта, динамика развития. Объективные и субъективные причины конфликтов. Классификация конфликтов. Роль конфликта в организации. Понятие индивидуального трудового спора и порядок его рассмотрения. Коллективный трудовой спор и порядок его разрешения.

Тема 9. Оценка эффективности управления персоналом.

Сущность экономической эффективности управления и факторы, влияющие на ее уровень. Показатели экономической эффективности управления. Оценка экономической

эффективности проектов совершенствования систем управления персоналом. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа: опрос;

– при проведении практических занятий: проверка выполненного задания.

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств):

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в виде зачета в устной форме и (или) в форме тестирования.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Вопросы для подготовки к опросу

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Раскройте основное назначение построения системы управления знаниями в организации.

2. Раскройте организационную структуру управления знаниями.

3. Что такое корпоративный университет.

4. Назовите основные этапы и принципы внедрения системы управления знаниями в организации.

Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.

1.Понятие технологии.

2.Инновационные технологии.

3.Кадровые технологии.

4.Классификация кадровых технологий.

Тема 3. Принципы управления персоналом.

1. Раскройте содержание следующих понятий: «развитие персонала», «профессиональное развитие», «профессиональная компетентность», «управление профессиональным развитием», «система управления профессиональным развитием», «обучение персонала», «профессиональные и личностные компетенции», «знания, умения, навыки».

2. Раскройте содержание, цели и задачи построения кадровой политики организации.

3. Раскройте основное назначение профессионального развития персонала как направления кадровой политики организации.

Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

1.Команда. Признаки команды,

2.Факторы объединения людей ы команду.

3.Формальные и неформальные объединения людей в коллективе.

4.Отличие команды от рабочей группы.

5.Правила работы в команде.

6.Этапы формирования команды. Стадии команды.

7.Управленческие команды и их роль в деятельности органов государственого и местного самоуправления.

Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

1.Кадровое обеспечение системы управления персоналом - качественная характеристика,

2.Информационное обеспечение системы управления персоналом: состав и структура информации, качество информации, средства информационного обеспечения.

3.Техническое обеспечение - комплекс технических средств, его эффективность.

4.Правовое обеспечение - правовое регулирование трудовых отношений при использовании законодательных актов централизованного и локального регулирования, нормативного и ненормативного характера.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации.

1.Характеристика трудового потенциала персонала, система показателей количественной и качественной сторон потенциала.

2.Аттестация персонала.

3. Перемещения персонала.

4. Кадровый резерв, работа по формированию и подготовке кадрового резерва.

5. Требования к организации обучения (мотивация, условия и стадийность обучения, наличие обратной связи).

6.Содержание работы со специалистами, включенными в состав резерва

Тема 7. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

1.Мотивы деятельности человека и их роль в менеджменте.

2.Современные концепции мотивации менеджмента.

3.Содержательная концепция мотивации, процессуальная концепция

4.Использование мотивации в практике менеджмента.

5.Факторы эффективности мотивации.

6.Система стимулирования, основные формы, функции.

7.Государственное регулирование оплаты труда.

8.Структура заработной платы, виды вознаграждений

Тема 8. Конфликты в коллективе.

1.Конфликты в деловых отношениях как органическая составляющая взаимодействия работников в организации.

2.Сущность и классификация конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

3.Причины возникновения конфликтов.

4.Стадии развития конфликта. Типичные конфликтные ситуации.

5.Методы управления конфликтами.

6.Последствия конфликтов: функциональные и дисфункциональные.

Тема 9. Оценка эффективности управления персоналом.

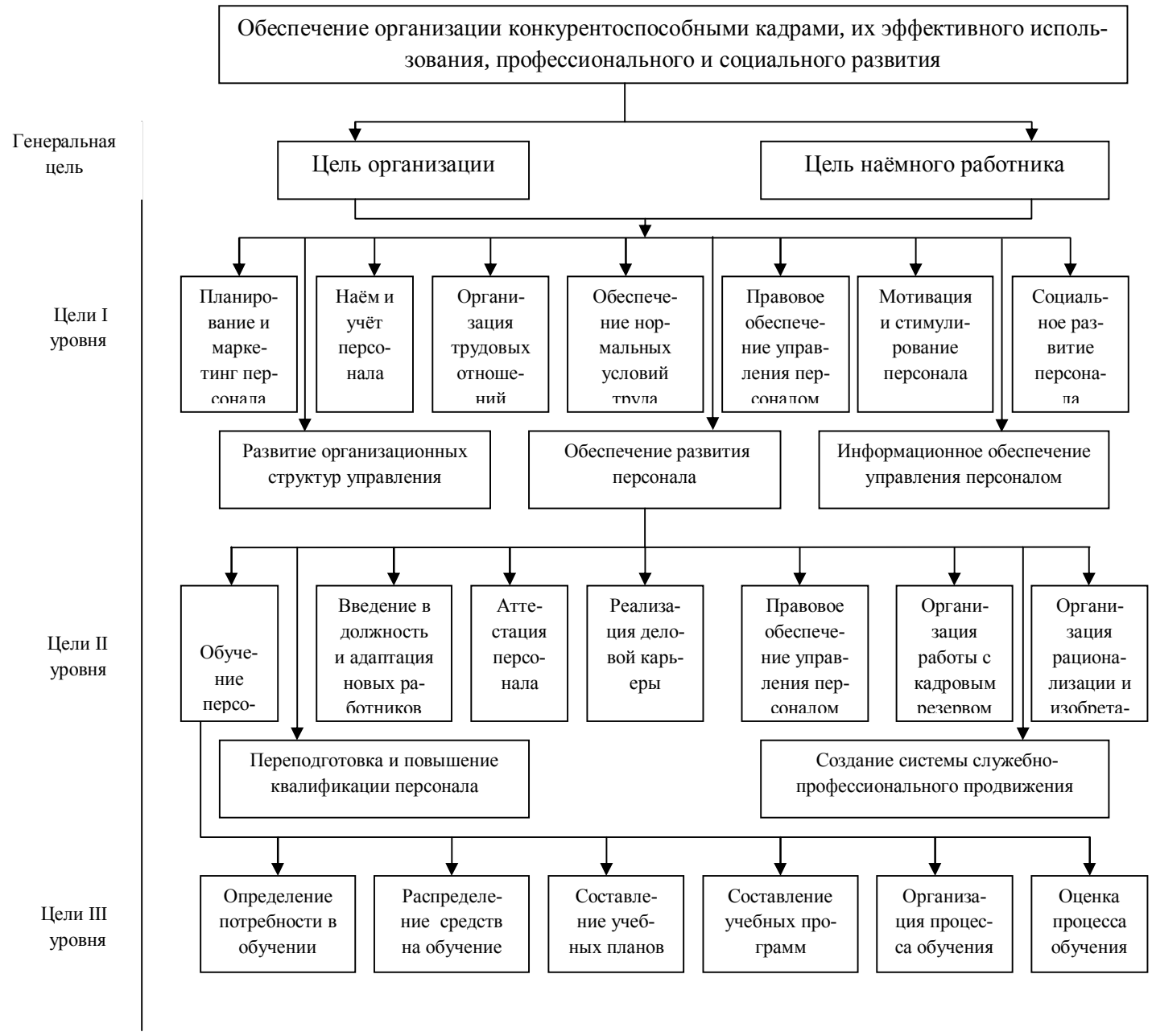
1.Оценка результатов труда - как одна из функций управления персоналом.

2.Критерии и методы оценки (балльный, рейтинговый и др.) деятельности управленческих кадров: специалистов, служащих и руководителей.

3.Обязательные условия эффективной процедуры оценки результатов труда (четкие «стандарты», достоверность информации, документирование и др.).

4.Показатели эффективной работы подразделений и организации в целом. Оценка деятельности кадровой службы.

Материалы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.
Определить взаимосвязанность целей управления персоналом.



Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, бухгалтерию, производственно-технический отдел, руководитель организации.

	Функциональные подразделения и должностные лица

Наименование функций отдела управления персоналом	Юридический отдел	Отдел безопасности	Канцелярия	Финансово-экономический отдел	Отдел социально-бытового обслуживания	Отдел управления персоналом	Бухгалтерия	Производственно-технический отдел	Руководитель организации
Подбор и расстановка кадров									
Составление плана потребности в персонале									
Оформление приема, перевода, увольнения работников									
Изучение причин текучести кадров									
Осуществление контроля за правильным использованием персонала									
Создание резерва кадров и его обучение									
Ведение учета личных дел									
Оформление документации для награждения									
Заполнение трудовых книжек									
Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров									
Рассмотрение писем, жалоб, заявлений									
Осуществление трудовой мотивации персонала									
Совершенствование стиля и методов работы с персоналом									
Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала									

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения функций отделом управления персоналом при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления: с левой стороны по вертикали формулируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения.

Применяются следующие, символы:

О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подго-

тавливает и оформляет окончательный документ;

П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для. выполнения данной функции;

У — участвует в выполнении данной функции;

С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Тема 3. Принципы управления персоналом.

Провести сравнительную характеристику двух типов кадровой политики по известным кадровым процессам

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Управление персоналом	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтения при назначении на вышестоящие должности всегда отдаётся сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдаётся вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

Менеджер по персоналу Петров П.П. за истекший период выполнял два вида работ. Работа № 1 выполнялась 20 дней (Д'), а работа №2 — 30 дней (Д''). При оценке выполнения работ выявлено, что средний балл выполнения работы № 1 составил 4 ($Б_{ср}^{'}$), а работы № 2 — 3 ($Б_{ср}^{''}$).

Аттестационная комиссия проводила оценку выполненных работ по трем показате-

лям, используя следующие шкалы.

Показатель	Оценка, баллы
Степень сложности труда	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Степень напряженности труда	
Большую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	5
Некоторую часть времени работник дополнительно выполнял обязанности временно отсутствующего сотрудника	4
Все возложенные обязанности были выполнены работником в полном объеме	3
Работнику оказывалась помощь в выполнении закрепленной за ним работы	2
Значительная часть закрепленной за специалистом работы выполнялась его сотрудниками	1
Степень качества труда (выполнение работы)	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

Определить коэффициент эффективности труда ($К_{эфф}$) менеджера по персоналу Петрова П.П.

Методические указания

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

Используя данные аттестационных листов, рассчитывают коэффициенты эффективности труда ($К_{эфф}$) по каждому сотруднику. Для этого составляется таблица.

Работа №1											
№ п/п	Показатели оценки ФИО сотрудника	Оценка в баллах								*	**
		К1	*К2*	*К3*	*К4*	*К5*	*К6*	*К7*	*К8*		
	Иванов П.П.	*Б1'*	*Б2'*	*Б3'*	*Б4'*	*Б5'*	*Б6'*	*Б7'*	*Б8'*	$Б_{ср}'$	*Д'*
	И т.д										

Работа №2											
№ п/п	Показатели	Оценка в баллах								*	**
		К1	*К2*	*К3*	*К4*	*К5*	*К6*	*К7*	*К8*		

	оценки ФИО сотрудника										
	Иванов П.П.	$Б1^{"}$	$Б2^{"}$	$Б3^{"}$	$Б4^{"}$	$Б5^{"}$	$Б6^{"}$	$Б7^{"}$	$Б8^{"}$	$Б_{ср}^{"}$	$Д^{"}$
	И т.д										

Примечание:

* — средний балл; ** — продолжительность выполнения работы в днях.

$$К_{эфф} = \frac{Б_{ср}^{'} \times Д^{'} + Б_{ср}^{'} \times Д^{"}}{Д^{'} + Д^{"}}.$$

$$К_{эфф} = \frac{4 \times 20 + 3 \times 30}{20 + 30} = 3{,}4 \ балла.$$

Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

Задание №1

В первый год производительность труда выросла на 20%, а во второй год ещё на 5%. На сколько процентов увеличилась производительность труда за два года?

$$((x \times 20\%) \times 5\%) = 126\%$$

$$\left(\frac{126}{100} - 1\right) \times 100 = 26\%.$$

Задание №2

Выпуск продукции увеличился на 20% при росте числа занятых на 10%. На сколько процентов выросла производительность труда.

$$\left(\frac{120}{110} - 1\right) \times 100 = 9{,}09\%.$$

Задание №3

Выпуск продукции в стоимостном выражении увеличился в 2 раза, а цены на продукцию предприятия за это же время выросли в 1,6 раза при неизменном числе работающих. Во сколько раз увеличилась производительность труда?

$$\frac{2x}{1{,}6y} = 1{,}25.$$

Производительность увеличилась в 1,25 руб.

Задание №4

Стоимость товаров и услуг, производимых компанией за один день возросла к концу году в 3 раза, цены за год выросли в 2 раза, число рабочих в 1,5 раза. Каковы изменения производительности труда?

$$\frac{3x}{2y} : 1{,}5 = 1.$$

Производительность труда не изменилась.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала организации.

Задание №1

Исходные данные и постановка задачи

Менеджер вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменит менеджера в конце шестой фазы?

Методические указания

В соответствии с законом Паркинсона менеджер-руководитель проходит следующие фазы служебного пути:

1) готовности (Г);
2) благоразумия (Б = Г + 3 года);
3) выдвижения (В = Б + 7 лет);
4) ответственности (О = В + 5 лет);
5) авторитета (А = О + 3 года);
6) достижений (Д = А + 7 лет);
7) наград (Н = Д + 9 лет);
8) важности (Ва = Н + 6 лет);
9) мудрости (М = Ва + 3 года);
10) тупика (Т - М + 7 лет).

Г — возраст, в котором менеджер начинает свой профессиональный путь после долгих лет учения. При Г = 22 годам менеджер достигнет Т к 72 годам.

При исчислении пенсионного возраста надо исходить не из возраста того человека, о чьей отставке идет речь, а из возраста его преемника.

Возрастная разница равна 15—20 годам (сын редко бывает прямым преемником отца). Преемник достигает Д к 47 годам, когда руководителю 62 года. Тут и происходит перелом.

Доказано, что преемник, зажимаемый руководителем, вместо фаз **6—10** проходит иные фазы:

1) краха (К = А + 7 лет);
2) зависти (З = К + 9 лет);
3) смирения (С = З + 4 года).

Когда менеджеру-руководителю исполняется 72 года, 57-летний преемник входит в пору смирения. Если руководитель уйдет в отставку, преемник не сможет, его заменить, так как смирился (отзавидовал свое). Случай опоздал ровно на 10 лет.

Фазу краха распознать легко. Тот, кому не дали права принимать важные решения, начинает считать важными все свои решения.

Фазу зависти узнают по настойчивым упоминаниям о себе: «Со мной никогда не посоветуются», «Я еще что-то значу» или «Такой-то ничего не умеет».

Фаза смирения: «Мне почести не нужны», «Если бы меня повысили, когда бы я в шахматы играл», «Того-то повысили. А мне и тут хорошо, хлопот меньше».

Менеджер, не ставший начальником к 46 годам, никогда уже им не станет.

Решение ситуации

Определим возраст менеджера-руководителя в момент отставки:

25+ 3 + 7 + 5 + 3 + 7 + 9 + 6 = 65 лет.

Преемнику в это время исполнится 46 лет, так как через год согласно закону Паркинсона он не сможет заменить руководителя. Определим возраст преемника в фазе его готовности:

46-7-3-5- 7-3 = 21 год.

Возраст менеджера-руководителя в момент ухода в отставку — 65 лет, а возраст преемника — 46 лет. Преемник в фазу готовности вступит в 21 год.

Тема 7. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

Проведите оценку кого-либо из ваших общественных руководителей (старосты группы, профорга и т. д.). С этой целью:

1. Определите функции (три или четыре) и сферу ответственности руководителя.
2. Определите показатели каждой функции и единицы измерения этих показателей.
3. Установите индивидуальные двойные «стандартные исполнения».
4. Определите достигнутые показатели (по месяцам, семестрам, за год).
5. Оцените результаты работы руководителя по пятибалльной системе.
6. Сделайте выводы.
7. Продолжайте наблюдение в последующем, анализируйте, делайте выводы.

Тема 8. Конфликты в коллективе.

Проведите одну из деловых игр типа «мозговой штурм» с целью выработки навыков принятия оптимальных решений.

Используя правила и метод многоступенчатой (каскадной) мозговой атаки, примите оптимальное решение по какой-либо задаче. С этой целью выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение.

Сформулируйте «группу генерации идей» и «группу оценки».

Сформулируйте первый этап генерации идей (поиск, разведку).

Проведите второй этап — контрадиктацию и соберите максимум контрпредложений.

Составьте список предложений и контрпредложений.

Подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите третий этап — синтез (совмещение) идей. Выработайте решение.

Проведите четвертый этап — прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений.

Перейдите к пятому этапу генерации идей. Обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов.

Приступите к шестому этапу мозговой атаки — деструктивному, постарайтесь «разгромить» предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной.

2.10. Примите окончательное решение.

Тема 9. Оценка эффективности управления персоналом.

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации.

Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

Отдел—победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Материалы для текущей аттестации
Типовые тестовые задания по темам

Тема 1.

1. Кто ввел в научное употребление термин «технология»:
1) И.Поппе;
2) И.Бекман;
3) Ф.Рело
2. В каком году И.Бекман опубликовал работу «Введение в технологию»?
1) 1856;
2) 1772;
3) 1777
3. Дайте определение понятия «технология»
4. До появления технологии что господствовало?
1) искусство;
2) опыт;
3) изобретения
5. Термин «технология» у древних греков
1) способ освоения мира;
2) мастерство изготовления вещей;
3) комплекс знаний
6. Эффективность технологии – это ее…
1) показательность;
2) системность;
3) научность
7. Из скольких этапов состоит жизненный цикл технологии?
1) 5;
2) 6;
3) 3
8. Перечислите жизненные циклы технологии
1) новейшая технология;
2) передовая технология;
3) «не новая» технология;
4) современная технология;
5) устаревшая технология;
6) 1,2,3,4,5
7) нет правильного ответа
9. Сколько составляющих технологии?
1) 5;
2) 3;
3) 4
10. Что подразумевает социальная составляющая технологии?
1) специалисты, имеющие профессиональные навыки;
2) научные принципы, знание о производстве;
3) средства производства.

Тема 2 .

1. 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.

2. Социальное партнерство - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов;

г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

3. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;

б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;

в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

4. Организационная культура - это:

а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;

б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;

в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

5. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличие несколько):

а - компетентность в своей профессиональной области;

б - знание общих законов развития организации;

в - профессионализм в области управления организацией.

6. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

а - отдел кадров;

б - отдел подготовки кадров;

в - отдел организации труда и зарплаты;

г - бухгалтерия;

д - отдел техники безопасности;

е - отдел социального развития предприятия;

ж - юридический отдел;

з - бюро цен планово-экономического отдела.

7. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а - управление стандартизацией;

б - управление нормированием;

в - нормативное обеспечение управления персоналом;

г - управление работой персоналом;

д - управление ресурсами;

е - управление техникой безопасности на производстве.

8. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько):

а - линейного руководства;

б - управления транспортным обслуживанием производства;

в - правового обеспечения;

г - информационного обеспечения;

д - делопроизводственного обеспечения;

е - управления ресурсами;

ж - хозяйственного обеспечения.

9. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):

а - функциональные подразделения;

б - функциональные подразделения и их руководителей;

в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;

г - общее руководство организацией.

10. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

а - с точки зрения их количественной сбалансированности;

б - с точки зрения их качественной сбалансированности;

в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

Тема 3.

1. Источниками формирования резерва кадров являются:

А) неквалифицированные работники

Б) сотрудники предпенсионного возраста

В) молодые специалисты

2. Что такое оперативный резерв?

А) это резерв, состоящий из сотрудников, готовых приступить к новым обязанностям в ближайшее время, не обладающих необходимыми знаниями, навыками, опытом работы в аналогичной должности;

Б) это резерв, состоящий из сотрудников, готовых приступить к новым обязанностям в ближайшее время, обладающих необходимыми знаниями, навыками, опытом работы в аналогичной должности;

В) руководители среднего звена.

3. За счет чего у сотрудников, вовлеченных в процесс формирования кадрового резерва, повышается лояльность и производительность труда?

А) реализации программ профессионального развития;

Б) страха;

В) внутреннего трудового распорядка.

4. В чем заключается сущность формирования конкурентного кадрового резерва?

А) на одну вакансию назначается один кандидат;

Б) количество кандидатов на одну вакансию больше, чем один;

В) между кандидатом и человеком, занимающим определенную вакансию, возникает конкуренция.

5. Назовите основные критерии отбора персонала в кадровый резерв?

А) гласность, конкуренция, активность;

Б) возраст, образование, опыт работы;

Г) конфликтность, лень, недисциплинированность.

6. Назовите основные принципы отбора персонала в кадровый резерв?

А) гласность, конкуренция, активность;

Б) возраст, образование, опыт работы;

Г) конфликтность, лень, недисциплинированность.

7. Ответственными за выдвижение кандидатов в кадровый резерв являются:

А) их непосредственные руководители;

Б) специалисты кадровой службы;

В) менеджеры линейного звена;

Г) все перечисленные варианты ответов.

8. Кто наиболее адекватно может оценить сотрудника в кадровый резерв?

А) их непосредственные руководители;

Б) специалисты кадровой службы;

В) менеджеры линейного звена;

9. Какой самый эффективный интерактивный метод позволяет определить потенциально возможных кандидатов в кадровый резерв?

А) интервью;

Б) деловые игры;

В) ПОПС-формула.

10. Каков срок продолжительности обучения и развития сотрудника до перевода на резервируемую должность?

А)1-3 года;

В) индивидуален для каждого сотрудника;

Г) регламентирован внутренними нормативными документами.

Тема 4.

1. Развитие персонала - это:

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

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

2. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з - видеотренинг

3. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

а - инструктаж;

б - ротация;

в - ученичество и наставничество;

г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций;

е - деловые игры;

ж - самообучение;

з - "сидя рядом с Нелли".

4. Карьера - это:

а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

5. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

а - неструктурированный, непланируемый;

б - планируемое развитие за пределами работы;

в - планируемое развитие на работе.

6. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

а - обучение по договору учебным центром;

б - ротацию менеджеров;

в - делегирование полномочий подчиненному;

г - формирование резерва кадров на выдвижение.

7. 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 - кадровая служба.

8. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

а - да;

б - нет;

в - иногда.

9. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

а - да;

б - нет.

10. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

а - горизонтального типа;

б - вертикального типа;

в - центростремительного типа.

Тема 5.

1. Адаптация - это:

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

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

в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

2. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

а - да;

б - нет.

3. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;

б - использование испытательного срока для новичка;

в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;

г - введение в должность.

4. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

а - продвижение изнутри;

б - компенсационная политика;

в - использование международных кадров.

5. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

а - самопроявившиеся кандидаты;

б - безработные;

в - неквалифицированные работники.

6. Краткая трудовая биография кандидата является:

а - профессиограмма;

б - карьерограмма;

в - анкетой сотрудника;

г - рекламным объявлением.

7. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:

а - да;

б - иногда;
в - нет.

8. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
а - психологические тесты;
б - проверка знаний;
в - проверка профессиональных навыков;
г - графические тесты.

9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
а - психологические тесты;
б - проверка знаний;
в - проверка профессиональных навыков;
г - графический тест.

10. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:
а - отбор кандидатов;
б - найм работника;
в - подбор кандидатов;
г - заключение контракта;
д - привлечение кандидатов.

11. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
а - анализ анкетных данных;
б - профессиональное испытание;
в - экспертиза почерка.

12. Что представляет процесс набора 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.

13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):
а - привычкой тех, кто работает;
б - приемом по рекомендательным письмам;
в - требованием со стороны самой работы;
г - недостаточной практикой набора.

14. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):
а - низкие затраты на адаптацию персонала;
б - появление новых идей, использование новых технологий;
в - появление новых импульсов для развития;
г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать

правильные ответы):

а - низкие затраты на адаптацию персонала;

б - появление новых импульсов для развития;

в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

16. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

а - все виды увольнений из организации;

б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;

в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;

г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

Тема 6.

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

а) стратегическая цель;

б) информация;

в) методы управления;

г) система мотивации;

д) подбор кадров.

2 Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

б) установить двухстороннее общение;

в) избегать чрезмерного контроля;

г) установить жесткие, но достижимые стандарты;

д) вознаграждать за достижение стандарта.

3. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения лю¬дей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для како¬го типа поведения характерна высокая надежность:

а) преданный и дисциплинированный (полностью принима¬ет ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);

б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не прием¬лет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);

в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам пове¬дения, принятым на предприятии);

г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

4. Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

а) классическая школа или школа административного управления;

б) школа человеческих отношений;

в) школа науки о поведении;

г) школа научного управления;

д) школа науки управления или количественных методов.

5. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

а) школа научного управления;

б) классическая школа или школа административного управления;

в) школа человеческих отношений;
г) школа науки о поведении;
д) школа науки управления или количественных методов.

6. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

а) школа научного управления;
б) классическая школа или школа административного управления;
в) школа науки о поведении;
г) школа человеческих отношений;
д) школа науки управления или количественных методов.

7. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

а) школа научного управления;
б) классическая школа или школа административного управления;
в) школа человеческих отношений;
г) школа науки о поведении;
д) школа науки управления или количественных методов.

8. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

а) школа научного управления;
б) классическая школа или школа административного управления;
в) школа человеческих отношений;
г) школа науки о поведении;
д) школа науки управления или количественных методов.

Тема 7.

1. Расстановка кадров — это:

а) система мероприятий, включающая привлечение лиц, ищущих работу;
б) направление работников именно туда, где они могут быть использованы с максимальным эффектом;
в) система мер по оценке профессиональной пригодности человека.

2. Деловая оценка — это:

а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;
б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;
в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

3. Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления по отношению к:

а) другим объектам воздействия и самому себе;
б) определенным членам коллектива;
в) руководителю.

4. Явной функцией деловой оценки является:

а) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;
б) придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы;

в) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.

5. К показателям деловой оценки относят:
а) результативность труда;
б) физические данные работника;
в) производственные отношения.

6. Центральным вопросом деловой оценки является:
а) написание характеристик на оцениваемых;
б) установление показателей деловой оценки;
в) проведение деловой оценки.

7. Предварительным этапом проведения деловой оценки является:
а) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
б) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
в) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов.

8. Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:
а) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;
б) определение места и времени проведения деловой оценки;
в) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива.

9. Что представляет процесс набора 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.

10. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
а) анализ анкетных данных;
б) профессиональное испытание;
в) экспертиза почерка.

Тема 8.

Выполнить ситуационные задачи по теме занятия.

Мартынов Г.Н.. Подуева В.Ю, Селивоненко О.Г.Основы управления персоналом: технологии кадровой работы. - Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС. - 2012, с.43-53

Тема 9.

1. Конфликтная ситуация - это:
а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;
б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;
в) состояние переговоров в ходе конфликта;
г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

2. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

а) начало;

б) развитие;

в) кульминация;

г) окончание;

д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

3. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

4 Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;

б) антагонистические, компромиссные;

в) вертикальные, горизонтальные;

г) открытые, скрытые, потенциальные;

д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

5. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

а) стиль конкуренции;

б) стиль уклонения;

г) стиль приспособления;

д) стиль компромисса.

Ответы на типовые тестовые задания

№ вопроса	ОТВЕТ
Тема 1	
1	б
2	в
3	а
4	а
5	б
6	в
7	а
8	е
9	б
10	а
Тема 2	
1	в
2	в
3	в
4	б
5	а б
6	а б в д е

7	а д
8	в г д
9	в г
10	в
Тема 3	
1	в
2	б
3	а
4	б
5	б
6	а
7	г
8	в
9	а
10	в
Тема 4	
1	а
2	а е з
3	в д з
4	а
5	а
6	а
7	а
8	б
9	а
10	в
Тема 5	
1	а
2	а
3	а,б,в,г
4	а
5	а
6	в
7	а
8	г
9	в
10	а
11	б
12	а
13	в
14	а,г
15	б
16	б
Тема 6	
1	г
2	д
3	а
4	г
5	в
6	г

7	г
8	д
Тема 7	
1	б
2	в
3	а
4	в
5	а
6	б
7	б
8	в
9	а
10	б
Тема 9	
1	д
2	в
3	д
4	б
5	д

Вопросы для контроля самостоятельной работы:

1. Определение понятия «управление».
2. Закономерности управления в социальных системах.
3. Цели управления в социальных системах.
4. Роль стимула и мотивации в достижении цели управления.
5. Виды стимулирования.
6. Качественная характеристика сотрудника и ее влияние на достижение цели организации.
7. Уровни управления.
8. Сущность управления.
9. Признаки проявления власти. Как управление связано с властью.
10. Признаки проявления манипуляции. Как манипуляция связана с управлением.
11. Признаки ортобиотизма.
12. Основные этапы управленческой деятельности.
13. Специфические этапы управленческой деятельности.
14. Критерии лидерства. Как лидерство связано с управленческой деятельностью.
15. Связь этапов управленческой деятельности с задачами и функциями.
16. Назначение анализа в осуществлении управленческой деятельности.
17. Планирование и его элементы.
18. Алгоритм организации деятельности.
19. Алгоритм управленческого контроля.
20. Понятие стиля управления в узком и в широком смысле.
21. Критерии оптимального стиля деятельности.
22. Понятие «харизма», ее влияние на качество управленческой деятельности.
23. Объективные факторы, влияющие на формирование стиля.
24. Субъективные факторы, влияющие на формирование стиля.
25. Авторитарный стиль: признаки.
26. Демократический стиль: признаки.
27. Либеральный стиль: признаки.
28. Особенность кооперативного стиля.

29. Методы формирования стиля управления.
30. Методика диагностики стиля управления.
31. Как в управленческой деятельности соотносятся следующие категории: цели и задачи - методы и формы.
32. Управление и манипуляция: сходство и различие.
33. Принципы управления.

4.2 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

4.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Фонд оценочных средств по дисциплине утвержден и хранится на выпускающей кафедре.

Таблица 5

Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенций	Наименование этапа компетенции
УК ОС – 3	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, культурные, конфессиональные и иные различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации в процессе профессиональной деятельности	УК ОС – 3.3	Способность освоения первичных профессиональных навыков и умений при осуществлении профессиональной деятельности, развивать способность работать в коллективе толерантно воспринимая социальные, культурные, конфессиональные и иные различия, предупреждать и конструктивно разрешать конфликтные ситуации.
ПК - 12	Умение обеспечить защиту гражданских прав участников ВЭД и лиц, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела	ПК – 12.2	Умение анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие решения в управлении персоналом в организациях, осуществляющих деятельность в сфере таможенного дела

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа формирования установлены паспортами компетенций ОП ВО по специальности 38.05.02 «Таможенное дело» (приложение 1.2)

Описание показателей и критериев оценивания на различных этапах их формирования описание шкал оценивания.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в виде зачета.

Шкала оценивания: отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно.

Таблица 6

Показатели, критерии и оценивание компетенций по этапам их формирования

Наименование темы	Код компетенции	Критерии оценивания	Оценка
1. Персонал предприятия как объект управления	УК ОС-3 ПК-12	Ответ студента полностью соответствует заданной теме; тема раскрыта системно, исчерпывающе и глубоко осмыслена; студент умеет анализировать и обобщать информацию; содержание ответа ясное по структуре, последовательное по изложению; позиция отвечающего представлена в полной мере и убедительно аргументирована, приведены примеры; отвечающий понимает суть проблемы, демонстрирует самостоятельность и критичность суждений. Языковое оформление ответа полностью адекватно научному стилю литературного языка и нормам речи; мысли сформулированы ясно и точно; содержание изложено свободно, с использованием богатых лексических и грамматических возможностей языка; студент демонстрирует безупречное владение метаязыком дисциплины.	**Зачтено**
2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	УК ОС-3 ПК-12		
3. Принципы управления персоналом	УК ОС-3 ПК-12		
4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом	УК ОС-3 ПК-12	Ответ студента соответствует заданной теме; тема раскрыта достаточно полно и верно; содержание ясное по структуре, последовательное по изложению; приведены отдельные аргументы и/или примеры; отвечающий понимает суть проблемы, но затрудняется в построении самостоятельных и критичных суждений. Языковое оформление ответа адекватно научному стилю литературного языка и нормам речи; имеются отдельные стилистические недочеты (не более 3-х) при соблюдении остальных норм речи; мысли сформулированы ясно и точно; содержание изложено достаточно свободно, но без использования выразительных возможностей языка; студент демонстрирует владение основными средствами метаязыка дисциплины.	**Зачтено**
5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом	УК ОС-3 ПК-12		
6. Анализ кадрового потенциала организации	УК ОС-3 ПК-12		
7. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	УК ОС-3 ПК-12	Ответ студента в целом соответствует заданной теме, однако присутствует неполнота изложения; тема раскрыта частично либо поверхностно; позиция отвечающего представлена недостаточно определенно либо представлена формально, бездоказательно; студент затрудняется в приведении аргументов и/или примеров; не владеет	**Зачтено**

8. Конфликты в коллективе	УК ОС-3 ПК-12	проблемой, ограничиваясь воспроизведением материала. Структура ответа не вполне ясная, изложение с заметными нарушениями логической последовательности; в языковом оформлении ответа фиксируется нарушение требований научного стиля речи (не более 5 стилистических нарушений) либо имеются другие типы речевых ошибок); слабое владение метаязыком дисциплины	
9. Оценка эффективности управления персоналом	УК ОС-3 ПК-12	Ответ студента лишь приблизительно соответствует теме; тема не раскрыта; имеются значительные нарушения смысла и логики изложения; отсутствует понимание сути вопроса. Структура ответа не соответствует критерию логичности; языковое оформление неудовлетворительное; невладение метаязыком дисциплины компетенции не сформированы	**Не зачтено**

4.2.3. Типовые контрольные задания

Вопросы к зачету

1. Диагностика персонала организации как объекта управления.
2. Зарубежные модели социального партнерства.
3. Значение кадровой политики в стратегии организации.
4. Искусство составления резюме.
5. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
6. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
7. Методика разработки должностных инструкций работников.
8. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
9. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
10. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства.
11. Особенности аттестации управленческих кадров.
12. Особенности управления женским коллективом.
13. Особенности управления мужским коллективом.
14. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
15. Планирование кадровой работы с использованием АСУП.
16. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
17. Разработка концепции управления персоналом организации.
18. Разработка стратегии управления персоналом.
19. Разработка философии управления персоналом организации.
20. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.
21. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом.
22. Совершенствование нормативно правового обеспечения системы управления персоналом.
23. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
24. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
25. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.

26. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
27. Современные трактовки карьерного пути.
28. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях менеджмента.
29. Структура компетенций сотрудников современной организации.
30. Сущность кадровой политики.
31. Тактика управления персоналом.
32. Техника написания сопроводительного письма.
33. Управление деловой карьерой в организации.
34. Управление персоналом как тип менеджмента.
35. Факторы, влияющие на процесс оценки результатов деятельности сотрудников.
36. Формирование концепции кадровой политики организации.
37. Формирование целей системы управления персоналом.
38. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма.
39. Эффективная беседа при аттестации работников.
40. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры.
41. Виды собеседования.
42. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу
43. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.
44. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
45. Искусство чтения резюме.
46. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
47. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
48. Методы выявления личностных качеств соискателя.
49. Мотивация как функция управленческого цикла.
50. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
51. Описание процесса коучинга.
52. Основные критерии оценки нового работника.
53. Особенности вознаграждения управляющих.
54. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
55. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
56. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
57. Поиск персонала в Интернете.
58. Портал «Работа в России».
59. Практика использования конфликтов в управлении.
60. Причины тяжелой адаптации нового работника.
61. Проверка отзывов и рекомендаций.
62. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
63. Психологические аспекты мотивации
63. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
64. Роль мотивации в достижении цели управлении.
65. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.
66. Современные формы оплаты труда.
67. Составление профиля кандидата.
68. Социальные и психологические факторы упреждения конфликтов в деловом общении.
69. Социальный аспект материального стимулирования персонала.
70. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга.

71. Структура поведения менеджера по персоналу при подборе кандидатов.

72. Сущность «охоты за головами».

74.Типология и характеристика конфликтов делового общения.

73. .Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.

74. Формы телефонного собеседования.

Типовые тестовые вопросы для промежуточного контроля знаний

1. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновенье интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

2. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

а) начало;

б) развитие;

в) кульминация;

г) окончание;

д) . послеконфликтный синдром как психологический опыт.

3. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

4 Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;

б) антагонистические, компромиссные;

в) вертикальные, горизонтальные;

г) открытые, скрытые, потенциальные;

д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

5. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

а) стиль конкуренции;

б) стиль уклонения;

г) стиль приспособления;

д) стиль компромисса.

4.4. Методические материалы

Изучение дисциплины завершается экзаменом, который проводится по всему её содержанию. В самом начале учебного курса желательно ознакомиться со следующей

учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;
– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
– тематическими планами лекций, практических занятий;
– контрольными мероприятиями;
– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем примерных вопросов к экзамену.

Непосредственная подготовка к экзамену осуществляется по вопросам, представленным в данной рабочей программе. Необходимо тщательно изучить формулировку каждого вопроса, вникнуть в его суть, желательно составить план ответа. Обычно план включает в себя:

— показ теоретической и практической значимости рассматриваемого вопроса;
— обзор освещения вопроса в истории;
— определение сущности рассматриваемого предмета;
— основные элементы содержания и структуры предмета рассмотрения;
— факторы, логику и перспективы эволюции предмета;
— показ роли и значения рассматриваемого материала для практической деятельности.

План ответа желательно развернуть, приложив к нему ссылки на первоисточники с характерными цитатами. Необходимо отметить для себя пробелы в знаниях, которые следует ликвидировать в ходе подготовки, для чего возможно обратиться за консультацией к преподавателю.

При организации учебного процесса по дисциплине устанавливаются следующая цель ее преподавания – дать студентам основы теоретических знаний и практических навыков по современным формам и методам управления профессиональным и личностным развитием персонала организации.

Целями освоения дисциплины «Управление персоналом» являются:

- получение студентами необходимого объема знаний с учетом новых требований времени по формированию кадровой стратегии на основе регулирования внутрифирменных трудовых отношений;

- формирование методических подходов для достижения баланса интересов и компромисса между организацией и индивидом;

- помощь в обосновании принятия управленческих решений в трудовой сфере.

В подавляющем большинстве студенты – это будущие менеджеры, специалисты по управлению персоналом, аудиторы, чья деятельность связана с принятием управленческих решений на основе оценки и понимания происходящих экономических процессов.

Обучение по дисциплине «Управление персоналом» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекционные, практические занятия), а также самостоятельной работы студентов. При изучении дисциплины «Управление персоналом» рекомендуется пользоваться контрольными вопросами к каждой теме, программой курса, рекомендуемой основной и дополнительной литературой.

К каждой теме занятий студентам необходимо готовиться заранее.

В процессе подготовки к практическим занятиям студентам предлагается выполнить следующие **домашние задания**:

- ознакомиться с вопросами к теме, рассматриваемой на лекции и практическом занятии.

- прорешать тестовые задания по теме.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление персоналом» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы сту-

дентов.

Практические занятия дисциплины «Управление персоналом» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

– знакомит с новым учебным материалом;
– разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
– систематизирует учебный материал;
– ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

– внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
– узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
– ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
– постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
– запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

– внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
– выпишите основные термины;
– ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
– уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до практического занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
– готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
– рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачёту. К зачёту необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;
– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
– тематическими планами лекций, практических занятий;
– контрольными мероприятиями;
– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
– перечнем вопросов к экзамену.

После этого у студентов должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обу-

чающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

Таблица 6

Основная литература

№	Библиографическая запись	Сведения о наличии в библиотеке	
		Печатная форма (кол-во в библиотеке)	Ссылка на ЭБС
1	Кибанов А.Я. Основы управления персоналом М.: ИНФРА-М 2014	3	
2	Мелихов Ю.Е Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие М.: ИНФРА-М 2015		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/773.— ЭБС «IPRbooks».
3	Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие М.: ИНФРА-М 2015	3	
	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 319 c		http://www.iprbookshop.ru/71073.html.
	Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю.Е., Малуев П.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.— 193 c.		http://www.iprbookshop.ru/57162.html.

Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом»/ П.Э. Шлендер [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 319 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/71073.html.

6.2. Дополнительная литература

Таблица 7

Дополнительная литература

№	Библиографическая запись	Сведения о наличии в библиотеке	
		Печатная форма (кол-во в библиотеке)	Ссылка на ЭБС
1	Мартынов Г.Н.. Подуева В.Ю, Селивоненко О.Г. Основы управления персоналом: технологии кадровой работы Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС 2012	200	
2	Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие Дейнека А.В., Жуков Б.М.— Электрон. текстовые дан-		Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10313.— ЭБС «IPRbooks».

	ные М.: Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2012		
3	Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология управления персоналом: Учебник М.: Юрайт 2014	10	

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Веснин В.С. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник [Текст] / - М.: Проспект, 2009. 688с.
2. Управление персоналом организации. Учебник. [Текст] /Под. ред. А.Я.Кибанова-Изд-е 2-е перераб. и доп. – М.: ИНФА-М, 2002.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов[Текст]./Под ред. А.Я.Кибанова,Л.В.Ивановской. –М.:Изд-во «Экзамен», 2006.-236 с.
4. Петров В.А.,Селивоненко О.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебно-методическое пособие.- Орел, 2009г.
5. Управление персоналом:Учебник[Текст] /Общ. ред. А.И.Турчинова.-М.: Изд-во РАГС,2002.
6. Карташова Л.В.Управление человеческими ресурсами: [Текст] Учебник. – М.:ИНФРА- М, 2010. -235с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993), (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СЗ РФ. 2014. № 31. Ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 31.07.2016) // "Российская газета", N 256, 31.12.2001.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ (в ред. от 23.05.2016) // СЗ РФ. 1996. № 5. Ст. 410; 2016. № 22. Ст. 3094.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.aport.ru / - Поисковая система
5. www.rambler.ru / - Поисковая система
6. www.yandex.ru / - Поисковая система
7. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
8. http://www.garant.ru/ - Гарант

6.6. Справочные системы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.aport.ru / - Поисковая система
5. www.rambler.ru / - Поисковая система
6. www.yandex.ru / - Поисковая система
7. http://www.consultant.ru/ - Консультант плюс
8. http://www.garant.ru/ - Гарант

6.7. Иные источники

1. Попова И.А., Ирбаиева В.U. Самоподдерживающаяся система обучения и развития сотрудников: как, снижая издержки, повысить качество обучения и развития персонала // Управление человеческим потенциалом. 2009. № 4. С. 270-283.

2. Ужакина Ю.Б. Организационные подходы к обучению и развитию персонала / Управление развитием персонала. 2011. № 1. С. 60-64.

3. Мау В.А. Уроки стабилизации и перспективы роста: экономическая политика России в 2016 году // Вопросы экономики. 2017. № 2. С. 5-29.

4. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании / Дельта науки. 2015. № 2. С. 10-16.

5. Полянин А.В. Современные тенденции развития менеджмента в России // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной научно-практической конференции. Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.) / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. – Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС. 2016. С. 15-17.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Материально-техническая база

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	**Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы**	**Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа**
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 302001, Орловская область, г.Орёл, ул. Панчука, д.1, Литер А1	Столы ученические стулья, аудиторная доска трехстворчатая меловая видеопроектор acer m342, экран с эл. приводом Screen Media Champion 229x305.	ГК 035410000801-4000043-0010007- 43-0010007-01 от 30.01.2015
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, лабораторных занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 302001, Орловская область, г.Орёл, ул. Панчу-	Столы, стулья, кафедра настольная аудиторная доска меловая, трехстворчатая, шкаф металлический, двухстворчатый-1 Ноутбуки Lenovo g505 – 25 шт. в составе: Процессор AMD E1-2100 APU 1GHz,ОЗУ 4 Gb, Жесткий диск 500Gb, ОС windows 8.1 – 15 шт. Лицензиинапрограмноеобеспечение: Microsoft Windows 8.1 Professional - OPEN License № 62760494 от 03.12.2013	ГК030-0010007-01 от 20.12.2014

ка, д.1, Литер А1	Office Std 2013 - OPEN License №62760467 от 03.12.2013 Office Professional Plus 2007 - OPEN License №47729487 от 25.11.2010 Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows - Kaspersky Endpoint Security длябизнеса□Стандартный Russian Edition. 250-499 Node 2 year Educational Renewal License до 03.01.2018, лицензии GNU LGPL license	
Компьютерный класс (аудитория для выполнения самостоятельной работы) /Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 302001, Орловская область, г.Орёл, ул. Панчука, д.1, Литер А1	Столы компьютерные, столы ученические, стулья для компьютеров, стулья, кафедра настольная,аудиторная доска трехстворчатая меловая. компьютеры. в составе: системный блок: процессор AMDA4-6300 3.7 GHz, ОЗУ 8Gb, жесткий диск 500Gb, монитор ViewSonicVA2261-2,ОС windows 8.1 ОС windows 8.1 профессиональная. Лицензиинапрограмноеобеспечение: MicrosoftWindows 8.1 Professional - OPENLicense № 62760494 от 03.12.2013 OfficeProfessionalPlus 2007 - OPENLicense №47729487 от 25.11.2010 KasperskyEndpointSecurity 10 для Windows - KasperskyEndpointSecurity длябизнеса□Стандартный RussianEdition. 250-499 Node 2 year Educational Renewal License до 03.01.2018, лицензии GNU LGPL license	ГК 0354100008016000010-0010007- 01 от 22.08.2016.
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.	

Перечень программного обеспечения, необходимого для реализации дисциплины

Наименование программного обеспечения	Назначение и тип лицензии программного обеспечения
ИПС «КонсультантПлюс» URL: http://www.consultant.ru/	Информационно-поисковая система, позволяющая работать с нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой. Лицензионная версия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия Свободная лицензия
Adobe reader – Russian	Просмотр, печать и внесение аннотаций в документы PDF. Свободная лицензия
Adobe Acrobat Reader DC– Russian	Чтение, печать и рецензирование файлов PDF. Свободная лицензия

AgroUML 0.34	Средство UML моделирования. ArgoUML является открытым программным обеспечением и распространяется под лицензией EPL.
AnyLogic 7.3.5 Personnel Learning edition	программное обеспечение для имитационного моделирования. Any Logic доступен бесплатно для обучения студентов и самообразования. Свободная лицензия
Deductor Academic	Deductor — платформа для создания законченных аналитических решений. В платформу встроены современные методы извлечения, визуализации данных и анализа данных. Свободная лицензия
DIA	Свободный кросс платформенный редактор диаграмм, часть GNOME Office. Свободная лицензия
Expert Decide (собственная разработка)	Система авторами отнесена к классу систем поддержки принятия решений (СППР) и. Свободная лицензия
Google Chrome	Браузер Свободная лицензия
Java	Представляет собой язык программирования и платформу вычислений Свободная лицензия
Microsoft SQL Server 2008 Express	Является бесплатным выпуском SQL Server и представляет собой платформу данных для обучения и создания небольших серверных приложений, которые могут распространяться независимыми поставщиками программного обеспечения. Свободная лицензия
Microsoft Visual C++ 2005 redistributable Microsoft Visual C++ 2008 redistributable - x64 9.0.30729.6161 Microsoft Visual C++ 2008 redistributable - x64 9.0.60729.4148 Microsoft Visual C++ 2008 redistributable – x86 9.0.30729 Microsoft Visual C++ 2008 redistributable – x86 9.0.30729.4148 Microsoft Visual C++ 2008 redistributable – x86 9.0.30729.6161 MicrosoftVisualC++ 2008, экспресс-выпуск – пакет обновления 1(SP1) – Rus Microsoft Visual C++ 2010 x64 redistributable – 10.0.40219 Microsoft Visual C++ 2010	Интегрированная среда разработки приложений на языке C++. Свободная лицензия

x86 redistributable – 10.0.40219 Microsoft Visual C++ 2010 x86 redistributable – 10.0.40219 Microsoft Visual C++ 2012 redistributable (x64) – 11.0.51106 Microsoft Visual C++ 2013 redistributable (x64) – 12.0.30501	
Mozilla FireFox	Браузер. Свободная лицензия
MySQL Workbench 6.3 CE	Инструмент для визуального проектирования баз данных, интегрирующий проектирование, моделирование, создание и эксплуатацию БД в единое бесшовное окружение для системы баз данных MySQL. Версия Community Edition — распространяется по свободной лицензией GNU GPL.
NetBeans IDE 6.7.1	Свободная интегрированная среда разработки приложений (IDE) на языках программирования Java, Python, PHP, JavaScript, C, C++, Ада и ряда других Свободная лицензия
Opera	Браузер. Свободная лицензия
Oracle VM VirtualBox	Программный продукт виртуализации для операционных систем MicrosoftWindows, Linux, FreeBSD, Mac OS X, Solaris/OpenSolaris, ReactOS, DOS и других. Свободная лицензия
Ramus Educational	Может быть использован для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Ramus Education использует формат файлов полностью совместимый с форматом файла коммерческой версии Ramus. Свободная лицензия
Word Tabulator	Предназначена для анализа текстов в среде MS Windows. Свободная лицензия
Yandex Браузер	Браузер Свободная лицензия
Декларация 2009 Декларация 2011 Декларация 2012 Декларация 2013 Декларация 2014	Свободно распространяемая программа для автоматически формирования налоговых деклараций по формам 3-НДФЛ и 4-НДФЛ. Распространяется через сайт ФНС Свободная лицензия
Налогоплательщик ЮЛ	Программа предназначена для автоматизации процесса подготовки юридическими и физическими лицами документов налоговой и бухгалтерской отчётности, расчета страховых взносов, справок о доходах физических лиц (форма №2-НДФЛ), специальных деклараций (декларирование активов и счетов), документов по регистрации ККТ и других. Распространяется через сайт ФНС. Свободная лицензия
ТС-Обмен НП	Программа подготовки заявлений налогоплательщика при импорте товаров и уплате косвенных налогов в рамках соглашения о Таможенном союзе. Распространяется через

	сайт ФНС. Свободная лицензия
Apache Open Office	Свободный пакет офисных приложений. Свободная лицензия
SPSS Statistics 22 for Windows	Компьютерная программа для статистической обработки данных, предназначенных для проведения прикладных исследований в социальных науках. Лицензированная версия
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Антивирус - Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition. 250499 Node 2 year Educational Renewal License – лицензия до 2018-01-03 Лицензированная версия
Windows XP Professional Windows 7 Professional Windows 8 Pro Windows 8.1 Pro	Операционные системы. Лицензированная версия
WindowsServer 2003 R2 WindowsServer 2008 Std/Ent Windows Server Enterprise 2008 R2 Windows Server 2012 Essentials WindowsServer 2012 Standard	Серверные операционные системы. Лицензированная версия
Office Professional Plus 2007 (Access 2007, Communicator 2007, Excel 2007, InfoPath 2007, Outlook 2007, PowerPoint 2007, Publisher 2007, Word 2007) Office Professional Plus 2010 (Microsoft Excel 2010, Microsoft Outlook 2010, Microsoft PowerPoint 2010, Microsoft Word 2010, Microsoft Access 2010, Microsoft InfoPath 2010, Microsoft Communicator, Microsoft Publisher 2010, Microsoft OneNote 2010, Microsoft SharePoint Workspace 2010) Office Standard 2007 Word 2007, Excel 2007, PowerPoint 2007, Outlook 2007) Office Standard 2010 Word 2010, Excel 2010, PowerPoint 2010, OneNote	Пакет офисных приложений. Лицензированная версия

2010, Outlook 2010, Publisher 2010) Office Standard 2013 (Microsoft Office Word 2013, Microsoft Excel 2013, Microsoft PowerPoint 2013, Microsoft OneNote 2013, Microsoft Publisher 2013, Microsoft Outlook 2013)	
“ДЕЛО-предприятие” под СУБД MS SQL Server	Система электронного документооборота (СЭД). Версия для учебных заведений
eDocLib под СУБД MS SQL Server	Web-ориентированная ECM система для управления биз-нес-процессами. Версия для учебных заведений