Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра Управления, экономики и истории физической культуры и спорта

|  |  |
| --- | --- |
| СОГЛАСОВАНО  Начальник Учебно-  методического управления  к.п.н. А.С. Солнцева  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  «20» августа 2020 г. | УТВЕРЖДАЮ  Председатель УМК  проректор по учебной работе  к.п.н., профессор А.Н Таланцев  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  «20» августа 2020 г. |

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Управление человеческими ресурсами»**

**Б1.В.04**

**Направление подготовки**

**38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ОПОП:**

*«Менеджмент организации»*

**Квалификация выпускника**

*бакалавр*

**Форма обучения**

очная / заочная

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СОГЛАСОВАНО  Декан факультета  дневной формы обучения,  к.п.н., доцент  \_\_\_\_\_\_\_\_С.В. Лепешкина  «20» августа 2020 г. | СОГЛАСОВАНО  Декан факультета  заочной формы обучения,  к.п.н., профессор  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.Х Шнайдер  «20» августа 2020 г. | Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры (протокол № 13/1  от «25» июня 2020 г.)  Заведующий кафедрой, д.п.н., профессор  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Починкин А.В. |

**Малаховка 2020**

Рабочая программа разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки «Менеджмент» 38.03.02, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 7 от 12 января 2016 года (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 9 февраля 2016 г., регистрационный номер № 41028) с учетом изменений, внесенных приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 444 от 20 апреля 2016 года «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования» (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 23 мая 2016 г, регистрационный номер № 42205).

**Составитель рабочей программы:**

Гусева Л.Н., ст. преподаватель

кафедры управления, экономики и

истории физической культуры и

спорта ФГБОУ ВО МГАФК

**Рецензенты:**

Починкин А.В., д.п.н., профессор,

заведующий кафедрой

управления, экономики и

истории физической культуры и

спорта ФГБОУ ВО МГАФК

Фомин Ю.А., д.соц.н., профессор,

заведующий кафедрой

философских, исторических и

социальных наук ФГБОУ ВО МГАФК

**1. Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:**

**ОК-2 -** Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции;

**ОК-4 -** Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

**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;

**ПК-1 -** Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

**ПК-2 -** Владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Коды формируемых**  **компетенций** | **Содержание формируемых компетенций** | **Планируемые результаты обучения** |
| **ОК-2** | Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции | ***Знать:*** основные понятия, терминологию, историю формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами (УЧР); методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда;  ***Уметь:*** оценивать исторические и социально-значимые проблемы в УЧР;  ***Владеть:*** навыками целостного подхода к анализу исторических подходов и концепций УЧР для формирования гражданской позиции. |
| **ОК-4** | Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия | ***Знать:*** основы этики и культуры поведения; основы конфликтологии; теории и типы поведения личности в организации;  ***Уметь:*** использовать основы управления поведением человека для межличностного взаимодействия;  ***Владеть:*** способностью к коммуникации в работе для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия. |
| **ОПК-3** | Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | ***Знать:*** виды стратегий УЧР организации;виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основы проектирования организационной структуры предприятия;  ***Уметь:*** осуществлять качественный и количественный анализ организационных структур; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии УЧР**;**  ***Владеть:*** навыками проектирования организационных структур;инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; приемами распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. |
| **ПК-1** | Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | ***Знать:*** основные теории мотивации, лидерства и власти; теории и концепции взаимодействия людей в организации; особенности групповой динамики, принципы формирования команды; понятие, сущность, цели кадрового аудита; типы организационной культуры и методы ее формирования;  ***Уметь:*** разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации; работать в команде и организовывать групповую работу, осуществлять диагностику организационной культуры; проводить аудит человеческих ресурсов, определять потребность организации в персонале, определять эф­фективные пути ее удовлетворения;  ***Владеть:*** навыками сравнительного анализа теорий мотивации, лидерства и власти и ихиспользования для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками анализа групповой динамики. |
| **ПК-2** | Владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде | ***Знать:*** этапы и виды коммуникаций, структуру процесса коммуникации; типы, причины, последствия конфликтов в организации и стили их разрешения;  ***Уметь:*** учитывать психологические аспекты коммуникативного процесса и конфликтного поведения; анализировать конфликтные ситуации с целью их разрешения; устанавливать, поддерживать и развивать межличностные и деловые отношения в межкультурной среде;  ***Владеть:***приёмами контролирования коммуникаций; методами разрешения конфликтных ситуаций; навыками профилактики, управления, конструктивного подхода к разрешению конфликтов; современным инструментарием управления человеческими ресурсами. |

**2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина в структуре образовательной программы относится к дисциплинам *вариативной части.*

В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в **6 и 7** семестрах по *очной* форме обучения, в **5** семестре по *заочной* форме обучения.

Вид промежуточной аттестации: **зачет** и **экзамен** – по очной форме обучения; **экзамен** – по заочной форме обучения.

**3. Объем дисциплины и виды учебной работы**

*очная форма обучения*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид учебной работы | | Всего часов | семестры | |
| 6 | 7 |
| **Контактная работа преподавателя с обучающимися** | | **62** | **26** | **36** |
| В том числе: | |  |  |  |
| Лекции | | 18 | 6 | 12 |
| Семинары | | 44 | 20 | 24 |
| Промежуточная аттестация | |  | зачет | экзамен |
| **Самостоятельная работа студента** | | **64** | **28** | **36** |
| Подготовка к экзамену | | **18** | **-** | **18** |
| **Общая трудоемкость** | **часы** | **144** | **54** | **90** |
| **зачетные единицы** | **4** | **1,5** | **2,5** |

*заочная форма обучения*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид учебной работы | | Всего часов | семестр |
| 5 |
| **Контактная работа преподавателя с обучающимися** | | **16** | **16** |
| В том числе: | |  |  |
| Лекции | | 8 | 8 |
| Семинары | | 8 | 8 |
| Промежуточная аттестация | | экзамен | |
| **Самостоятельная работа студента** | | **128** | **128** |
| **Общая трудоемкость** | **часы** | **144** | **144** |
| **зачетные единицы** | **4** | |

**4. Содержание дисциплины:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Тема (раздел) | Содержание раздела |
| 1. | Введение в управление человеческими ресурсами | Тема 1.1. Понятие, содержание, цели и функции HR-менеджмента.  Тема 1.2.Человеческие ресурсы как объект HR-менеджмента.  Тема 1.3. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами. Теории управления человеческими ресурсами.  Тема 1.4. Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами.  Тема 1.5. Основные понятия в управлении человеческими ресурсами: определения терминов. |
| 2. | Государственная система управления трудовыми ресурсами | Тема 2.1. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Характеристика российского работника. Примеры характеристик трудового потенциала  Тема 2.2. Государственная стратегия управления трудовыми ресурсами.  Тема 2.3. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами.  Тема 2.4. Рынок труда. Спрос и предложение. Безработица.  Тема 2.5. Трудовые ресурсы физической культуры и спорта, характеризующие их показатели.  Тема 2.6. Миграция трудовых ресурсов. |
| 3. | Кадровая стратегия и политика организаций | Тема 3.1. Кадровая стратегия и политика организаций. Факторы, определяющие кадровую стратегию и политику.  Тема 3.2. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.  Тема 3.3. Типы кадровой политики и их характеристика.  Тема 3.4. Концептуальные кадровые документы: философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего распорядка.  Тема 3.5. Разработка кадровой стратегии и политики организации, планирование мероприятий, направленных на ее реализацию. |
| 4. | Система управления персоналом организации | Тема 4.1. Структура системы управления персоналом. Цели и функции подсистем управления персоналом.  Тема 4.2. Виды организационных структур управления персоналом.  Тема 4.3. Методы построения системы управления персоналом.  Тема 4.4. Методы управления человеческими ресурсами.  Тема 4.5. Правовое, нормативно-методическое, информационное, техническое и делопроизводственное обеспечение системы. |
| 5. | Маркетинг и кадровое планирование | Тема 5.1. Понятие, сущность и принципы маркетинга персонала. Цель маркетинговых исследований.  Тема 5.2. Методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда.  Тема 5.3. Планирование и прогнозирование потребности в персонале организации.  Тема 5.4. Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала.  Тема 5.5. Уровни кадрового планирования.  Тема 5.6. Определение количественной потребности в персонале организации. Расчет численности персонала организации.  Тема 5.7. Определение качественной потребности в персонале организации. |
| 6. | Формирование человеческих ресурсов | Тема 6.1. Понятие найма персонала. Методы привлечения кандидатов. Отбор персонала. Трудовая адаптация.  Тема 6.2. Оформление трудовых отношений. Трудовой договор (контракт).  Тема 6.3.Принципы и методы расстановки персонала.  Тема 6.4. Высвобождение персонала. |
| 7. | Оценка и развитие человеческих ресурсов | Тема 7.1. Деловая оценка персонала.  Тема 7.2. Оценка труда управленческого персонала. Нормы управляемости и результативность труда руководителей.  Тема 7.3. Аттестация персонала.  Тема 7.4. Цели, направления и формы обучения персонала.  Тема 7.5. Служебно-профессиональное продвижение работников. Формирование резерва кадров. Деловая карьера. |
| 8. | Мотивирование и оплата труда | Тема 8.1. Теоретические основы мотивации труда.  Тема 8.2. Теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Современные теории мотивации, российский и зарубежный опыт.  Тема 8.3. Разработка программ стимулирования труда.  Тема 8.4. Оплата труда. Государственное регулирование оплаты труда в РФ. Заработная плата, формы оплаты труда. |
| 9. | Управление поведением человека в организации.  Организация труда. | Тема 9.1. Теория поведения личности.  Тема 9.2. Формирование команды. Конфликты и стрессы в трудовом коллективе.  Тема 9.3. Организационная культура.  Тема 9.4. Организация рабочего места, режима труда и отдыха персонала.  Тема 9.5. Понятие безопасности, охраны труда и здоровья работников.  Тема 9.6. Качество трудовой жизни.  Тема 9.7. Управление организационными изменениями. |
| 10. | Эффективность управления человеческими ресурсами | Тема 10.1. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации.  Тема 10.2. Показатели использования человеческих ресурсов и эффективности деятельности подразделений управления персоналом.  Тема 10.3. Понятие, сущность, цели кадрового аудита, этапы проведения. |

**5. Разделы дисциплины и виды учебной работы:**

*очная форма обучения*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование разделов дисциплины | Виды учебной работы | | | Всего  часов |
| Л | СЗ | СРС |
| 1. | Введение в управление человеческими ресурсами | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 2. | Государственная система управления трудовыми ресурсами | - | 4 | 8 | 12 |
| 3. | Кадровая стратегия и политика организаций | 2 | 4 | 4 | 10 |
| 4. | Система управления персоналом организации | - | 2 | 8 | 10 |
| 5. | Маркетинг и кадровое планирование | 2 | 6 | 4 | 12 |
| 6. | Формирование человеческих ресурсов | 2 | 6 | 8 | 16 |
| 7. | Оценка и развитие человеческих ресурсов | 2 | 6 | 8 | 16 |
| 8. | Мотивирование и оплата труда | 4 | 6 | 8 | 18 |
| 9. | Управление поведением человека в организации.  Организация труда | 2 | 2 | 6 | 10 |
| 10. | Эффективность управления человеческими ресурсами | 2 | 4 | 6 | 12 |
| Итого: | | **18** | **44** | **64** | **126** |
| Подготовка к экзамену | | | | | **18** |
| Всего: | | | | | **144** |

*заочная форма обучения*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование разделов дисциплины | Виды учебной работы | | | Всего  часов |
| Л | СЗ | СРС |
| 1. | Введение в управление человеческими ресурсами | 2 | - | 12 | 14 |
| 2. | Государственная система управления трудовыми ресурсами | - | - | 14 | 14 |
| 3. | Кадровая стратегия и политика организаций | 2 | - | 12 | 14 |
| 4. | Система управления персоналом организации | - | - | 14 | 14 |
| 5. | Маркетинг и кадровое планирование | - | - | 14 | 14 |
| 6. | Формирование человеческих ресурсов | 2 | 2 | 12 | 16 |
| 7. | Оценка и развитие человеческих ресурсов | - | 2 | 12 | 14 |
| 8. | Мотивирование и оплата труда | 2 | 2 | 12 | 16 |
| 9. | Управление поведением человека в организации.  Организация труда. | - | - | 14 | 14 |
| 10. | Эффективность управления человеческими ресурсами | - | 2 | 12 | 14 |
| Итого: | | **8** | **8** | **128** | **144** |

1. **Перечень основной и дополнительной литературы, необходимый для освоения дисциплины:** 
   1. **Основная литература**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование | Кол-во экземпляров | |
| библиотека | кафедра |
| 1. | Дайнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник. - Москва : Дашков и К, 2014. - 387 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 387-388. - Текст (визуальный) : непосредственный. - ISBN 978-5-394-02048-3 : 542.30.  Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk.ru | 10 | - |
| 2. | Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2014. - 525 с. : ил. - Библиогр.: с. 523-525. - Текст (визуальный) : непосредственный. - ISBN 978-5-9916-3664-3 : 975.70. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 10 | - |
| 3. | Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2017. - 467 с. : ил. - (Бакалавр. Академический курс). - Библиогр.: с. 446-450. - Текст (визуальный) : непосредственный. - ISBN 978-5-9916-8710-2 : 1690.00. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 5 | - |

* 1. **Дополнительная литература**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Кол-во экземпляров | |
| библиотека | кафедра |
| 1. | Бондаренко, М. Н. Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / ВГАФК. - Волгоград, 2012. - Библиогр.: с. 182-183. - Текст : электронный. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 1 | - |
| 2. | Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : электронный учебник. - Электрон. дан. - Москва : КноРус, 2010. - (Электронный учебник). - Электронная программа (визуальная). Электронные данные : электронные. - 507.37. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 1 | - |
| 3. | Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник для студентов экономических вузов. - 2-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2008. - 398 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 390-399. - Текст (визуальный) : непосредственный. - ISBN 978-5-16-003112-5 : 300.64. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 15 | - |
| 4. | Степанян, В. М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / ВГАФК. - Волгоград, 2013. - Текст : электронный. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 1 | - |
| 5. | Сулейманова, С. Р. Управление персоналом : практикум / ВГАФК. - Волгоград, 2010. - табл. - Библиогр.: с. 57. - Текст : электронный.  Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 1 | - |
| 6. | Управление персоналом: 100 экзаменационных ответов : экспресс-справочник для студентов вузов. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва ; Ростов на Дону : МарТ, 2004. - 255 с. : ил. - Текст (визуальный) : непосредственный. - ISBN 5-241-00417-3 : 81.00.  Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) lib.mgafk | 1 | - |

**7. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет». Информационно-справочные и поисковые системы, профессиональные базы данных:**

1. Электронная библиотечная система ЭЛМАРК (МГАФК) <http://lib.mgafk.ru>
2. Электронно-библиотечная система Elibrary <https://elibrary.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://Lanbook.com>
4. Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>
5. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <https://biblio-online.ru>
6. Электронно-библиотечная система РУКОНТ <https://rucont.ru/>
7. Министерство образования и науки Российской Федерации <https://minobrnauki.gov.ru/>
8. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/ru/>
9. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>
10. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru>
11. Федеральный центр и информационно-образовательных ресурсов <http://fcior.edu.ru>
12. Учебные материалы Федерального образовательного портала – экономика, социология, менеджмент [http://www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru/)
13. **Материально-техническое обеспечение дисциплины:** 
    1. *Перечень специализированных аудиторий (спортивных сооружений), имеющегося оборудования и инвентаря, компьютерной техники*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п\п** | **Наименование дисциплины в соответствии с УП** | **Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы** | **Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы** |
| 1 | Управление человеческими ресурсами | Аудитория для проведения занятий лекционного типа  (лекционный зал № 1, № 2) | Электронно-интерактивная доска, мультимедийное оборудование, колонки для усиления звука, микрофоны, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия |
| Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущей и промежуточной аттестации (1-101) | Мультимедийное оборудование, экран, демонстрационные учебно-наглядные пособия |
| Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций  (1-216) | Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература |
| Помещение для самостоятельной работы (1-216) | Компьютер с выходом в интернет, МФУ, учебно-методическая литература |

* 1. *Программное обеспечение:*

В качестве программного обеспечения используется офисное программное обеспечение с открытым исходным кодом под общественной лицензией GYULGPL Libre Office или одна из лицензионных версий «Microsoft Office».

*8.3 Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья* осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся. Для данной категории обучающихся обеспечен беспрепятственный доступ в учебные помещения Академии. Созданы следующие специальные условия:

*8.3.1. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:*

*-* обеспечен доступ обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими к зданиям Академии;

- электронный видео увеличитель "ONYX Deskset HD 22 (в полной комплектации);

- портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля и синтезатором речи;

- принтер Брайля;

- портативное устройство для чтения и увеличения.

*8.3.2. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:*

*-* акустическая система Front Row to Go в комплекте (системы свободного звукового поля);

*-* «ElBrailleW14J G2;

- FM- приёмник ARC с индукционной петлей;

- FM-передатчик AMIGO T31;

- радиокласс (радиомикрофон) «Сонет-РСМ» РМ- 2-1 (заушный индуктор и индукционная петля).

*8.3.3. для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:*

*-* автоматизированное рабочее место обучающегося с нарушением ОДА и ДЦП (ауд. №№ 120, 122).

*Приложение к Рабочей программе дисциплины*

*«Управление человеческими ресурсами»*

Министерство спорта Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Московская государственная академия физической культуры»

Кафедра Управления, экономики и истории физической культуры и спорта

УТВЕРЖДЕНО

решением Учебно-методической комиссии

протокол № 7 от «20» августа 2020 г.

Председатель УМК,

проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.Н. Таланцев

**Фонд оценочных средств**

по дисциплине

**«Управление человеческими ресурсами»**

**Направление подготовки**

[**38.03.02**](http://mgafk.ru/uchebnie_materiali/download/034300.62annotatsiioop.pdf) **«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ОПОП:**

*«Менеджмент организации»*

**Квалификация выпускника**

*бакалавр*

**Форма обучения**

очная / заочная

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры

(протокол № 13/1 от «25» июня 2020 г.)

Зав. кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.В. Починкин

Малаховка 2020

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. **Паспорт фонда оценочных средств**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Коды формируемых**  **компетенций** | **Содержание формируемых компетенций** | **Планируемые результаты обучения** |
| **ОК-2** | Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции | **Знать:**основные понятия, терминологию, историю формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами (УЧР); методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда;  **Уметь:**оценивать исторические и социально-значимые проблемы в УЧР;  **Владеть:**навыками целостного подхода к анализу исторических подходов и концепций УЧР для формирования гражданской позиции. |
| **ОК-4** | Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия | **Знать:** основы этики и культуры поведения; основы конфликтологии; теории и типы поведения личности в организации;  **Уметь:** использовать основы управления поведением человека для межличностного взаимодействия;  **Владеть:** способностью к коммуникации в работе для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия. |
| **ОПК-3** | Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | **Знать:** виды стратегий УЧР организации;виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основы проектирования организационной структуры предприятия;  **Уметь:** осуществлять качественный и количественный анализ организационных структур; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии УЧР**;**  **Владеть:** навыками проектирования организационных структур;инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; приемами распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. |
| **ПК-1** | Владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | **Знать:** основные теории мотивации, лидерства и власти; теории и концепции взаимодействия людей в организации; особенности групповой динамики, принципы формирования команды; понятие, сущность, цели кадрового аудита; типы организационной культуры и методы ее формирования;  **Уметь:** разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации; работать в команде и организовывать групповую работу, осуществлять диагностику организационной культуры; проводить аудит человеческих ресурсов, определять потребность организации в персонале, определять эф­фективные пути ее удовлетворения;  **Владеть:** навыками сравнительного анализа теорий мотивации, лидерства и власти и ихиспользования для решения стратегических и оперативных управленческих задач;  навыками анализа групповой динамики. |
| **ПК-2** | Владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде | **Знать:** этапы и виды коммуникаций, структуру процесса коммуникации; типы, причины, последствия конфликтов в организации и стили их разрешения;  **Уметь:** учитывать психологические аспекты коммуникативного процесса и конфликтного поведения; анализировать конфликтные ситуации с целью их разрешения; устанавливать, поддерживать и развивать межличностные и деловые отношения в межкультурной среде;  **Владеть:** приёмами контролирования коммуникаций; методами разрешения конфликтных ситуаций; навыками профилактики, управления, конструктивного подхода к разрешению конфликтов; современным инструментарием управления человеческими ресурсами. |

**2. Типовые контрольные задания:**

***2.1. Перечень вопросов для промежуточной аттестации***

**ОК-2.** *Знает:* основные понятия, терминологию, историю формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами (УЧР); методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда;

**ОК- 4.** *Знает:*основы этики и культуры поведения; основы конфликтологии; теории и типы поведения личности в организации;

**ОПК-3.** *Знает:* виды стратегий УЧР организации;виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основы проектирования организационной структуры предприятия;

**ПК-1.** *Знает:*основные теории мотивации, лидерства и власти; теории и концепции взаимодействия людей в организации; особенности групповой динамики, принципы формирования команды; понятие, сущность, цели кадрового аудита; типы организационной культуры и методы ее формирования;

**ПК -2.** *Знает:* этапы и виды коммуникаций, структуру процесса коммуникации; типы, причины, последствия конфликтов в организации и стили их разрешения.

**2.1.1. Перечень вопросов для зачета:**

1. Цель и задачи управления человеческими ресурсами.
2. История развития науки управления человеческими ресурсами.
3. Эволюция подходов (концепций) к управлению человеческими ресурсами. Современная концепция.
4. Теории управления человеческими ресурсами.
5. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами.
6. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Развитие трудового потенциала.
7. Демографическая политика РФ.
8. Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы. Безработица, виды.
9. Миграция трудовых ресурсов
10. Функции управления персоналом организации.
11. Признаки, характеристики персонала организации.
12. Классификация персонала организации.
13. Кадровая стратегия организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
14. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики.
15. Документы кадровой политики.
16. Система управления человеческими ресурсами организации. Организационная структура.
17. Методы построения системы управления персоналом организации.
18. Цели и функции подсистем управления персоналом человеческими ресурсами.
19. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
20. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
21. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Классификация и состав документации, используемой в управлении персоналом.
22. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
23. Маркетинг персонала. Информационная и коммуникационная функции.
24. Кадровое планирование. Определение качественной потребности в персонале. Методы анализа и описания работы, рабочего места.
25. Кадровое планирование. Основные методы определения количественной потребности в персонале.

**2.1.2. Перечень вопросов для экзамена:**

1. Управление человеческими ресурсами в современных условиях.
2. История развития науки управления человеческими ресурсами.
3. Теории управления человеческими ресурсами.
4. Демографическая политика РФ.
5. Миграция трудовых ресурсов
6. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами. Эволюция подходов (концепций). Современная концепция.
7. Сравнительный анализ концепций управления человеческими ресурсами, применяемых в России и за рубежом.
8. Безопасность, охрана труда и здоровья работников. Регламентирующие документы.
9. Цель и задачи управления человеческими ресурсами. Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы. Безработица.
10. Характеристика и задачи государственной системы управления трудовыми ресурсами. Трудовые ресурсы ФКиС.
11. Признаки, характеристики персонала организации.
12. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Развитие трудового потенциала.
13. Классификация персонала организации.
14. Функции управления персоналом.
15. Оплата труда персонала. Государственное регулирование. Заработная плата, формы.
16. Кадровая стратегия организации. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
17. Современные тенденции в развитии мотивации персонала (российский и зарубежный опыт).
18. Кадровая политика организации. Типы кадровой политики. Документы кадровой политики.
19. Система управления человеческими ресурсами организации. Организационная структура.
20. Методы построения системы управления персоналом организации.
21. Цели и функции подсистем управления персоналом человеческими ресурсами.
22. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
23. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
24. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Классификация и состав документации, используемой в управлении персоналом.
25. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
26. Маркетинг персонала. Информационная и коммуникационная функции.
27. Кадровое планирование. Определение качественной потребности в персонале. Методы анализа и описания работы, рабочего места.
28. Адаптация персонала. Высвобождение персонала (основные статьи ТК РФ). Текучесть кадров.
29. Принципы и методы расстановки кадров.
30. Кадровое планирование. Основные методы определения количественной потребности в персонале.
31. Наем персонала организации. Этапы подбора и отбора кандидатов.
32. Методы привлечения кандидатов. Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников.
33. Отбор персонала при приеме на работу. Критерии и инструменты отбора. Методы, используемые при отборе.
34. Деловая оценка персонала. Типы оценки. Аттестация персонала: задачи, организация проведения, итоги.
35. Цели, направления и формы обучения персонала.
36. Служебно-профессиональное продвижение работников. Кадровый резерв
37. Деловая карьера. Этапы профессиональной карьеры человека. Модели.
38. Сущность и понятие мотивации труда.
39. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
40. Этапы и виды коммуникаций, структура процесса коммуникации.
41. Конфликты и стрессы в трудовом коллективе. Управление конфликтами и стрессами.
42. Организация труда персонала. Понятие НОТ.
43. Организационная культура. Типы. Методы формирования.
44. Этика деловых отношений.
45. Управление поведением человека в организации. Типы поведения.
46. Качество трудовой жизни.
47. Возможные последствия нарушения норм и правил безопасности труда.
48. Понятие, цели кадрового аудита, этапы проведения.
49. Управление организационными изменениями.
50. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации. Основные показатели.

**КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ РЕФЕРАТОВ** (ДОКЛАДОВ)

**Раздел № 1. Введение в управление человеческими ресурсами**

1. Эволюция научной мысли в сфере управления человеческими ресурсами
2. История формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами.
3. История развития кадровых служб в России.
4. Теории управления человеческими ресурсами.
5. Философия управления персоналом.
6. Концепции управления персоналом.
7. Методы управления персоналом.

**Раздел № 2. Государственная система управления трудовыми ресурсами**

1. Трудовой потенциал общества, организации, работника. Характеристика российского работника. Примеры характеристик трудового потенциала
2. Миграция трудовых ресурсов.
3. Демографическая политика РФ.
4. Рынок труда. Спрос и предложение рабочей силы.
5. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации.

**Раздел № 5. Маркетинг и кадровое планирование**

1. Маркетинг персонала (организация, сущность, виды).
2. Информационная и коммуникационная функция маркетинга персонала.
3. Кадровое планирование (сущность и содержание).

Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов

1. Трудовой кодекс: оформление трудовых отношений, высвобождение персонала.
2. Деловая оценка и отбор персонала. Минимизация ошибок при найме
3. Процесс адаптации персонала (виды, этапы).
4. Подбор и расстановка персонала.
5. Аутстаффинг, аутсорсинг, лизинг персонала.
6. Управление социализацией и профориентацией персонала.

**Раздел № 7. Оценка и развитие человеческих ресурсов**

1. Оценка персонала: цели, формы, методы.
2. Сравнительная характеристика методов оценки персонала. Аттестация персонала
3. Служебно-профессиональное продвижение работников.
4. Обучение персонала (виды, концепции, методы)
5. Формирование резерва кадров.
6. Деловая карьера.
7. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.

**Раздел № 8. Мотивирование и оплата труда**

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Современные теории мотивации, российский и зарубежный опыт.
3. Понятие безопасности, охраны труда и здоровья работников.
4. Качество трудовой жизни.
5. Проблемы самооценки в управлении персоналом, адекватность самооценки.

**Раздел № 9. Управление поведением человека в организации. Организация труда.**

1. Управление этическими нормами в коллективе.
2. Безопасность, условия и дисциплина труда.
3. Мотивация и стимулирование трудового поведения.

**Раздел № 10. Эффективность управления человеческими ресурсами**

1. Управление эффективностью деятельности персонала.
2. Затраты на персонал: сущность и структура.
3. Понятие, сущность, цели кадрового аудита, этапы проведения.
4. Диагностический подход к управлению персоналом.
5. Оценка функционирования службы управления персоналом.

**Методические указания к оформлению реферата**

Текст реферата выполняется с помощью компьютерной программы Microsoft Word, шрифт Times New Roman (14 кегль), цвет шрифта – черный, межстрочный интервал – «полуторный», параметры страницы: размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацный отступ – должен быть одинаковым по всему тексту работы.

Рефератоформляется на листах формата А4. Объем должен быть не менее 10 страниц печатного текста: 1 стр. – титульный лист, 2 стр. – оглавление или план, последняя страница – список использованной литературы. Список литературы должен включать, главным образом, новейшие источники: действующие законы и нормативные акты, монографии, статьи, учебники, другие первоисточники по проблемам дисциплины. При написании работы обязательны ссылки на используемые источники, статистические материалы, что придает работе основательность, научную ориентацию.

Текст размещается на одной стороне печатного листа. Библиографические записи в списке литературы оформляются согласно ГОСТ 7.1- 2003. Библиографические ссылки по ГОСТ Р 7.0.5-2008.

***2.2. Тестовые задания***

**ОК-2.** *Знает:* основные понятия, терминологию, историю формирования научных представлений об управлении человеческими ресурсами (УЧР); методы и стадии проведения маркетинговых исследований рынка труда;

**ОК- 4.** *Знает:*основы этики и культуры поведения; основы конфликтологии; теории и типы поведения личности в организации;

**ОПК-3.** *Знает:* виды стратегий УЧР организации;виды организационных структур, их преимущества и недостатки; основы проектирования организационной структуры предприятия;

**ПК-1.** *Знает:*основные теории мотивации, лидерства и власти; теории и концепции взаимодействия людей в организации; особенности групповой динамики, принципы формирования команды; понятие, сущность, цели кадрового аудита; типы организационной культуры и методы ее формирования;

**ПК -2.** *Знает:* этапы и виды коммуникаций, структуру процесса коммуникации; типы, причины, последствия конфликтов в организации и стили их разрешения.

1. Персонал организации - это:

* Работники, получающие заработную плату в данной организации
* Личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками
* Совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку
* Работники, числящиеся в штатном расписании

2. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:

* Занятое население
* Безработные
* Трудоспособное население
* Граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве

3. Штатная структура персонала — это:

* Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками
* Совокупность групп, классифицированных по уровню образования, стажу работы, полу, возрасту, семейному положению и т.д.
* Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников
* Классификация работников в зависимости от выполняемых функций

4. В соответствии с классификацией персонал организации делится на:

* Руководителей и специалистов
* Основной и обслуживающий персонал
* Основной, вспомогательный и обслуживающий персонал
* Производственный и управленческий персонал

5. К категории специалистов относятся должности:

* Кассир
* Бухгалтер
* Главный механик
* Юрист

6. Трудовые ресурсы – это:

* Все социально-активное население
* Население, обладающее знаниями, умениями, навыками
* Население, фактически занятое в народном хозяйстве
* Все население в границах возраста от 14 до 60 (65) лет

7. Что содержит должностная инструкция?

* Карты компетенции
* Основные функции, права, обязанности, ответственность сотрудника
* Портрет сотрудника на занимаемой должности
* Профиль «идеального» сотрудника

8. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

* На поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца
* На поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации, на

короткое время

* На поиск разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей
* На поиске сотрудников, для которых стремление к управлению и власти является

основным стимулом

9. К какому типу кадровой политики относится проблема разработки целевых кадровых программ?

* Пассивная
* Реактивная
* Превентивная
* Активная

10. Документ, включающий порядок приема и увольнения работников, основные права и обязанности работников и работодателя, режим труда и отдыха, поощрения за успехи в работе и порядок их применения, ответственность за нарушение трудового законодательства

* Миссия организации
* Философия организации
* Коллективный договор
* Правила внутреннего трудового распорядка

11. Безработица, вызванная неудовлетворенностью содержанием и условиями труда, называется …

* Сезонной
* Структурной
* Технологической
* Фрикционной

12. Какой подход характерен для современной концепция управления человеческими ресурсами?

* Экономический
* Органический
* Гуманистический
* Все ответы верные

13. Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

* Структурная безработица
* Технологическая безработица
* Естественная безработица
* Циклическая безработица

14. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят

* Низкие затраты на адаптацию персонала
* Появление новых импульсов для развития
* Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом
* Реклама предприятия во внешней среде

15. Когда следует проводить аттестацию персонала?

* Когда персонал надо оценить
* Когда надо переходить на новую систему оплаты труда
* Когда персонал надо сократить
* Все ответы верны

16. Среднесписочная численность персонала организации за отчетный период составила 28 человек. Какому показателю будет соответствовать коэффициент текучести кадров, если за год из организации было уволено 7 человек?

* 15%
* 30%
* 25%
* 12%

17. Создание условий хозяйственного механизма, при которых активная трудовая деятельность становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда

* Мотивирование труда
* Стимулирование труда
* Качество трудовой жизни
* Все ответы правильные

18. Понятие «абсентизм» используют для обозначения:

* Быстрого роста профессионализма
* Текучести кадров
* Уклонения от выполнения обязанностей
* Преданности организации

19. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «X» и «Y»?

* Ф. Герцберг
* Ф.Тейлор
* Д. Макгрегор
* В. Врум

20. С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. Согласно этой теории:

* Работа доставляет людям удовлетворение
* Работники пытаются получить от компании все, что можно
* Человек не любит работать
* Человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение

21. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

* Теории ожидания В. Врума
* Теория расширенной модели Портера — Лоулера
* Теории Д. Мак-Клелланда
* Теории С. Адамса

22. Поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, связанное с изменением уровня профессионализма, размеров вознаграждения и статуса, называется:

* Деловой карьерой
* Должностным ростом
* Профессиональным ростом
* Повышением

23. Модель деловой карьеры, характерная для японской системы управления персоналом

* «Лестница»
* «Трамплин»
* «Змея»
* «Перепутье»

24. Модель деловой карьеры, характерная для американской системы управления персоналом

* «Лестница»
* «Трамплин»
* «Змея»
* «Перепутье»

25. Синонимом командообразования в тренерской практике является

* Коучинг
* Группирование
* Интервенция
* Тимбилдинг

26. Комплекс мероприятий, проводимых при увольнении или сокращении кадров за счет работодателя

* Аутсорсинг
* Аутплейсмент
* Аутстафинг
* Лизинг

27. Аутсорсинг — это:

* Управление материальными, распределительными, потребительскими потоками;
* Система управления спросом и стимулирования сбыта;
* Передача корпоративных функций на исполнение внешней организации
* Система распределения за счет использования выгодных маршрутов и мобильного транспорта

28. Как буквально можно перевести термин «аутстаффинг»

* Внеочередной
* Внепроизводственный
* Внеплановый
* Внештатный

29. Каково оптимальное число подчиненных, которое соответствует норме управляемости для среднего уровня управления?

* Чем меньше подчиненных, тем легче работать
* 15-30 человек
* 7-12 человек
* 3-5 человек

30. Задачу по оптимизации расходов на персонал, сокращению затрат и повышению эффективности производства решает

* Аутсорсинг персонала
* Аутстаффинг персонала
* Лизинг персонала
* Все ответы правильные

***2.3. Кейсы, ситуационные задачи, практические задания***

**ОК-2.** *Умеет:*оценивать исторические и социально-значимые проблемы в УЧР;

*Владеет:*навыками целостного подхода к анализу исторических подходов и концепций УЧР для формирования гражданской позиции;

**ОК-4.** *Умеет:*использовать основы управления поведением человека для межличностного взаимодействия;

*Владеет***:** способностью к коммуникации в работе для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

**ОПК-3.** *Умеет:* осуществлять качественный и количественный анализ организационных структур; разрабатывать проект совершенствования организационной структуры предприятия и активно участвовать в разработке стратегии УЧР;

*Владеет:*навыками проектирования организационных структур;инструментами планирования и реализации мероприятий по созданию организационной структуры; приемами распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

**ПК-1.** *Умеет:* разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации; работать в команде и организовывать групповую работу, осуществлять диагностику организационной культуры; проводить аудит человеческих ресурсов, определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;

*Владеет:* навыками сравнительного анализа теорий мотивации, лидерства и власти и их использования для решения стратегических и оперативных управленческих задач; навыками анализа групповой динамики;

**ПК -2.** *Умеет:* учитывать психологические аспекты коммуникативного процесса и конфликтного поведения; анализировать конфликтные ситуации с целью их разрешения; устанавливать, поддерживать и развивать межличностные и деловые отношения в межкультурной среде;

*Владеет:* приёмами контролирования коммуникаций; методами разрешения конфликтных ситуаций; навыками профилактики, управления, конструктивного подхода к разрешению конфликтов; современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

**КЕЙС 1. ВЫБОР СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Раздел № 3. Кадровая стратегия и политика организаций**

*Описание ситуации.* Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации.

*Постановка задачи.* Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

*Методические указания.* На решение задачи отводится 40-50 мин. Задача решается группами по 3-4 человека и преследует цель закрепления лекционного материала по теме: «Стратегия управления персоналом». Группам раздаются таблицы с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые вместе с преподавателем обсуждаются всеми группами и при необходимости дополняются и корректируются.

**КЕЙС 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛОГИЧЕСКОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ФУНКЦИЙ**

**Раздел № 4. Система управления персоналом организации**

Для решения задачи дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

• обеспечение потребности в персонале;

• использование персонала;

• анализ маркетинговой информации;

• разработка системы целей управления персоналом;

• определение содержания труда на каждом рабочем месте;

• выбор путей покрытия потребности в персонале;

• адаптация персонала;

• определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;

• формирование системы управления персоналом;

• планирование качественной и количественной потребности в персонале;

• отбор персонала;

• определение потребности в персонале;

• производственная социализация персонала;

• мотивация трудовой деятельности;

• управление карьерой персонала;

• высвобождение персонала;

• определение содержания и процесса мотивации;

• деловая оценка персонала;

• использование денежных и неденежных побудительных систем;

• развитие персонала;

• организация обучения персонала.

*Постановка задачи.* Построить схему организационной структуры системы управления персоналом организации, расставив перечисленные функции в логической последовательности и сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы, с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.

**КЕЙС 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предлагается кейс на понимание различия между видами организационных структур. Хорошо известны линейно-функциональная, дивизионная, матричная организационная структура. Какая из них наиболее подходит для предложенной ситуации?

Генеральный директор

Директор по

сбыту

Директор

по снабжению

Директор

по

производству

Плановый отдел

Бухгалтерия и финансовый отдел

Продукция 1

Продукция 2

Продукция 3

Организационная структура представляет собой производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам. При этом:

директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно; организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

*Задание.* Какую реструктуризацию Вы можете предложить чтобы обеспечить: непрерывное совершенствования каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли; выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей.

**КЕЙС 4. РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ**

**Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов**

*Описание ситуации.* Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

*Задание.* Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда

**КЕЙС 5. РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО**

**И ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РАБОТНИКОВ**

**Раздел № 7. Оценка и развитие человеческих ресурсов**

*Описание ситуации.* В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу и судьбу организации в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

• подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека

путем поощрения высокой производительности труда;

• поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к

другу;

• нести ответственность за обучение и повышение профессионализма

персонала;

поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную

творческую деятельность;

• стимулировать принятие на себя ответственности работниками в сложных

ситуациях;

• предоставлять каждому работнику возможность для реализации

его индивидуальных способностей;

• лучше расставлять кадры;

• повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

• обеспечивать справедливую оплату труда;

• оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

*Задание.* Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

**КЕЙС 6. ЭССЕ «ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ»**

**Раздел № 9. Управление поведением человека в организации. Организация труда.**

Варианты для разбора:

1. Вы – новый руководитель, приглашенный со стороны в трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств. Вам необходимо нормализовать психологический климат в коллективе. Каким образом вы намерены действовать: а) установите деловой контакт с инноваторами, игнорируя доводы сторонников старого порядка, проведете работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;. б) попытаетесь разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействуя на них убеждением в процессе дискуссии; в) выберете актив, поручите ему разобраться в конфликте и предложить меры нормализации обстановки в коллективе. В дальнейшем будете опираться на актив, рассчитывая также на поддержку администрации и общественных организаций; г) изучите перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставите перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставляя новое старому.

2. Между двумя вашими подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации: а) порекомендовать пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения разрешить в неслужебное время; б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, чьей функцией это является; в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон способ примирения; г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

3. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем: а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания; б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт; в) обратиться к коллективу - пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применить меры общественного воздействия; г) попытаться разобраться в том, не делаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

4. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе: а) установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других; б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии; в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.; г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

5. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече: а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений опозданий на работу; б) извинитесь перед ним и начнете беседу; в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»; г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

6. Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на звонок: а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»; б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»; в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»; г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо - вызовите врача».

7. Вы – заведующий лабораторией. Технический директор накануне аттестации всех работников в неофициальной беседе с Вами, высказал пожелание «отрицательно аттестовать» старшего лаборанта и одновременно было сказано, что Вы можете на его место поставить другого сотрудника, либо принять кого-то на работу со стороны. Вы давно знаете старшего лаборанта как справляющегося со своими обязанностями, инициативного специалиста. Кроме того, у вас с ним дружественные отношения. Вам также известно, что отношения между руководителем и старшим лаборантом не сложились. Объективных претензий, позволяющих его уволить, у руководителя нет, а межличностный конфликт между ними имеет затяжной характер. Ваши действия?

*Задание.* Написать эссе по теме «Поведение в конфликтных ситуациях» (выбрать 2-3 варианта для разбора).

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ И ЗАДАЧИ**

**Раздел № 5. Маркетинг и кадровое планирование**

***Задача 1.*** Население трудоспособного возраста составляет 70 млн. чел. (в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,7 млн. чел.), работающие подростки – 0,2 млн. чел., работающие пенсионеры – 3,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

***Задача 2.*** Определить норматив численности служащих, используя формулу НИИ труда: если в данной организации численность производственного персонала 3250 чел., а стоимость активной части основных производственных фондов –38 млн. руб.

***Задача 3.*** Определить численность населения трудоспособного возраста на конец года, если за текущий год есть такие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года – 40 млн. чел.; численность умерших в трудоспособном возрасте на протяжении года – 0,3 млн. чел.; численность молодежи, достигшей в текущем году трудоспособного возраста – 2,2 млн. чел.; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году – 1,8 млн. чел.

**Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов**

***Задача 4.*** Рассчитать коэффициент текучести кадров на примере фитнес - центра, если за год из организации было уволено 7 человек. Среднесписочная численность за отчетный период составила 28 человек.

***Задача 5.*** В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/) работников в структуре работающих на предприятии - 10%. Определить [коэффициент](http://www.smartcat.ru/Referat/ptoeframck/) текучести молодежи, результат прокомментировать.

**Раздел № 8. Мотивирование и оплата труда**

***Задача 6.*** Руководитель предприятия выделил 19 тыс. руб. на поощрение 3-х работников и решил распределить эти средства обратно пропорционально количеству потраченного рабочего времени. Сколько получит каждый работник, если один из них потратил 2 часа, второй – 4 часа, третий – 5 часов?

***Задача 7.*** В течение пяти лет номинальная заработная плата в регионе повысилась на 20 %, а прожиточный минимум увеличился на 60%. Определите изменение уровня реальной заработной платы. Что следует понимать под номинальной и реальной заработной платой?

**РОЛЕВЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**

***Ролевая игра «Собеседование при приеме на работу»***

**Раздел № 6. Формирование человеческих ресурсов**

*Цель* - приобретение будущими специалистами практических навыков для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных сотрудников, навыков самостоятельной выработке оптимальных управленческих решений.

*Задачи:*

1)       развитие коммуникативных навыков; повышение интереса участников к учебному процессу через вовлеченность в решение организационных задач;

2) приобретение навыков решения проблем в условиях, максимально приближенных к реальной ситуации, выработки стратегии собственных действий.

Организация деловой игры включает в себя ряд аспектов.

1)  подготовка игры,

2)  формирование игровой группы,

3)  руководство игрой, контроль за ее процессом,

4)  подведение итогов и оценка результатов.

*1. Подготовка игры.* На занятии, предшествующем данной деловой игре, студентам объясняются цель и задачи игры, рекомендуется литература, необходимая для самостоятельной подготовки студентов к игре. Группа разбивается на команды. Каждой команде необходимо подготовить «пакет документов» для проведения предстоящего оценочного собеседования. Данный «пакет» является домашней заготовкой и включает в себя материал проделанных ранее практических работ. В «пакет документов» входит:

-     краткое описание фирмы;

-     объявление о вакансии;

-     портрет кандидата;

-     бланк оценки кандидата;

-     перечень вопросов к кандидату;

Подготовка к деловой игре включает групповую и самостоятельную работу студентов.

*2. Формирование игровой группы.* Деятельность по формированию игровой группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых, степени их подготовленности к деловой игре, их игровой мотивации. Цель игры должна соответствовать потребностям ее участников. Эффективность игры может быть резко снижена из-за участия в ней студентов, не владеющих в достаточной степени теоретическими знаниями. Таким студентам целесообразно предложить участвовать в игре в качестве соискателя на вакантную должность. В этом случае домашней заготовкой будет служить составление резюме. Таким образом, будет применен дифференцированный подход, предотвращающий снижение мотивации и формальное участие данной категории игроков.

*3. Руководство игрой, контроль за ее процессом*. Руководитель выполняет в организации игры следующие функции:

- формирует состав участников;

- готовит и адаптирует применительно к конкретным условиям базу данных для начального периода игры, устанавливает ее регламент;

- знакомит с условиями и правилами игры, консультирует участников;

- осуществляет текущий контроль за соблюдением правил игры;

- следит за соблюдением в процессе игры этических норм,

- следит за ориентацией игрового процесса на достижение поставленных целей, помогает выявлять и анализировать неэффективные способы действий;

- собирает по завершению игры рабочие документы и проверяет правильность их заполнения;

- оценивает результаты выполнения заданий, поведение участников, делает общие выводы, дает частные рекомендации конкретным участникам игры.

*4. Подведение итогов деловой игры.* Грамотное подведение итогов должно помочь участникам игры адекватно оценить свои сильные и слабые стороны, утвердиться в собственном мнении, сделать соответствующие выводы относительно дальнейшего закрепления изученных образцов поведения и их внедрения в повседневную деятельность. При подведении итогов игры необходимо ранжировать ее участников в зависимости от достижений, анализировать и объяснять причины успеха или неуспеха. Важно, что в оценке каждого участника игры участвует вся группа. Итогом оценки является среднее значение выставленных в соответствии с критериями баллов. Подведение итогов есть результат совместной работы преподавателя и студентов.

***Деловая игра «Я – руководитель»***

**Раздел № 7. Оценка и развитие человеческих ресурсов**

*Цель:* самоанализ личностных качеств, необходимых для управленческой компетенции.

*Задачи:* 1) расширение знаний о лидерстве; 2) осознание своих положительных и отрицательных качеств во взаимодействии с другими людьми; 3) развитие навыков речевой рефлексии.

*Оборудование:* 10 листов бумаги и ручка для каждого участника.

Игровые действия. Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию статусов, на вершине которой находится руководитель. Руководитель – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

1. Вашему вниманию предлагаются 20 личностных качеств, которыми, на наш взгляд, должен обладать руководитель. Прочитайте. Проранжируйте. Выберите 10 наиболее значимых качеств для вас как для будущих руководителей и запишите их на листочки:

1) профессиональная компетентность;

2) наличие организаторских способностей;

3) дисциплинированность;

4) уверенность в себе;

5) умение и желание руководить;

6) эмпатия;

7) принципиальность;

8) последовательность в действиях и поступках;

9) коммуникабельность;

10) умение идти на разумный компромисс;

11) умение слушать;

12) соответствующий имидж;

13) эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость;

14) справедливость;

15) пунктуальность;

16) умение разумно рисковать;

17) авторитетность;

18) предвидение результата;

19) креативность;

20) активная жизненная позиция.

2. Разложите листочки на столе. Внимательно прочитайте записанные качества. Представим себе ситуацию, в результате которой мы вынуждены пожертвовать тремя качествами. Мы их «отдаём», и у нас их больше никогда не будет. Просмотрите, пожалуйста, ещё раз свои качества и решите, без каких личностных качеств вы сможете быть руководителем. Три листочка с выбранными качествами разорвите – этих качеств вы себя «лишили».

3. У вас осталось семь качеств личности, которые необходимы вам как руководителю. По условиям игры семь качеств – это много, и мы «забираем» у вас еще три. Просмотрите свои качества и «подарите» нам еще три. Листочки с качествами разорвите – вы лишили себя этих качеств. В данном случае целесообразен промежуточный этап рефлексии. 1. Легко ли вам было расстаться именно с этими качествами? Насколько? 2.Как вы считаете, достаточно ли вам оставшихся качеств?

4. Итак, у вас осталось четыре листочка с записанными личностными качествами, которые характеризуют вас как руководителя. Из оставшихся вам необходимо оставить одно качество личности, которое является определяющим в вашем представлении о руководителе. Остальные листочки отложите в сторону. Промежуточный этап рефлексии. – Проблема выбора в данной ситуации крайне сложна. Но необходимо оставить одно, самое главное, на ваш взгляд, качество.

5. У каждого из вас осталось одно качество. Необходимо аргументированно доказать, что именно это качество является определяющим в личности руководителя (защита «своих» качеств). 1.Достаточно ли одного качества для характеристики личности руководителя? 2.Насколько обоснованы качества руководителя у других членов группы? 3.Можно ли составить из данных качеств личности «сборный» портрет руководителя? Если нет, то почему?

6. Вы заметили, сколько различных качеств руководителя выделила группа. У каждого члена группы имелось своё качество, но мы пришли к тому, что данное качество не в полной мере отражает личность руководителя в вашем понимании. На столе у вас осталось три неразорванных листа с качествами. Из этих качеств выберите себе два качества, которые у вас останутся навсегда. Последний листок разорвите.

7. Рефлексия. Итак, у вас, как у руководителя, остались следующие три качества (у каждого свои). Эти качества вы осознанно признаёте необходимыми в личности руководителя. Необходимость именно этих качеств каждый из вас для себя обосновал, «отрабатывая лишние». Естественно, у каждого эти качества будут различными.

***2.4. Рекомендации по оцениванию результатов достижения компетенций***

**Критерии оценки промежуточной аттестации:**

Выставление оценок назачете и экзамене осуществляется на основе принципов объективности, справедливости, всестороннего анализа уровня знаний студентов:

***Критерии оценки на зачете:***

- Оценка **«зачтено»** выставляется студенту, если прозвучал ответ на два вопроса, а студентом показано понимание их сущности;

* Оценка **«не зачтено»** выставляется студенту при недостаточности или полном отсутствии знаний в соответствии с ФГОС ВО и программой обучения по данной дисциплине.

***Критерии оценки на экзамене:***

Средняя оценка выставляется экзаменатором по медиане оценок за ответ на каждый вопрос и с учетом оценок за дополнительные вопросы.

- Оценка **«отлично»** выставляется, если студент без ошибок ответил на два вопроса билета, и также ответил на два дополнительных вопроса, заданных с целью раскрытия полного понимания студентом содержания дисциплины;

- Оценка **«хорошо»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил не более двух неточностей/ошибок, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса;

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил три-четыре незначительные ошибки/неточности, а также неуверенно ответил на два дополнительных вопроса;

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется, если студент при ответе на два вопроса билета допустил четыре ошибки, а также не ответил на два дополнительных вопроса, что свидетельствует об отсутствии знаний у студента в соответствии с ФГОС ВО и программой обучения по данной дисциплине.

**Критерии оценки рефератов:**

* Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если содержание реферата полностью раскрывает избранную тему, работа носит творческий характер, содержит большое количество (свыше 10) использованных источников, выполнены все методические указания к оформлению, копирование в интернете сведено до минимума;
* Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при достаточном раскрытии темы реферата, методические указания к оформлению выполнены не в полном объеме, копирование в интернете менее 50%;
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при представлении реферата по избранной теме, копирование в интернете более 50%;
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии реферата по заданной теме.

**Критерии оценки тестовых заданий:**

* Для прохождения тестирования студент должен дать правильные ответы, минимум на 60% вопросов, представленных в тестировании;
* Если студент не ответил на половину вопросов теста, то тест считается не пройденным.

**Критерии оценки решения кейсов (ситуационных задач):**

* Оценка **«отлично»** ставится, если ответ на вопросы задачи дан правильно; объяснение хода её решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями, ответы на дополнительные вопросы верные, чёткие;
* Оценка **«хорошо»** ставится, если ответ на вопросы задачи дан правильно, объяснение хода её решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании; ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно чёткие;
* Оценка **«удовлетворительно»** ставится, если ответы на вопросы задачи даны правильно, но объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях;
* Оценка **«неудовлетворительно»** ставится, если ответы на вопросы задачи даны неправильно, объяснение хода её решения дано частичное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования, ответы на дополнительные вопросы не даны.

**Критерии оценки практических заданий и задач:**

- Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если задание выполнено правильно, в полном объеме;

- Оценка **«хорошо»** выставляется студенту при выполнении задания с незначительными недочетами;

- Оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при частично выполненном задании;

- Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отсутствии выполненного задания.

**Критерии оценки участия в ролевых и деловых играх:**

* Оценка **«отлично»** выставляется, если студент активно принимал участие в ходе работы;
* Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если в ходе работы у него возникали затруднения;
* Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если в ходе работы наблюдалось неактивное участие студента;
* Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту при отказе участвовать в ролевой или деловой игре.