

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Усынин Максим Валерьевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 18.07.2025 08:45:44

Уникальный программный ключ:

f498e59e83f65dd7c3ce7bb8a25cbbabb33ebc58

**Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Международный Институт Дизайна и Сервиса»  
(ЧОУВО МИДиС)**

Кафедра экономики и управления

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ МОДУЛЮ**

**ПМ.04 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОЛЛЕКТИВА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**

Специальность: 54.02.01 Дизайн (по отраслям)

Направленность (профиль): Графический дизайн и брендинг

Квалификация выпускника: Дизайнер

Уровень базового образования, обучающегося: Среднее общее образование

Год набора:2025

Автор – составитель: Полушкина И.С.

Челябинск 2025

## Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств.....	3
1.1 Область применения .....	3
1.2. Планируемые результаты освоения компетенций.....	4
1.3 Показатели оценки результатов обучения по профессиональному модулю ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей.....	7
2. Задания для контроля и оценки результатов освоения практического опыта, умений и усвоения знаний .....	8
2.1. Задания для текущего контроля .....	8
2.2. Задания для промежуточного контроля.....	24
3. Критерии оценивания .....	37

## 1. Паспорт фонда оценочных средств

### 1.1 Область применения

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся предназначен для проверки результатов освоения профессионального модуля ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей основной профессиональной образовательной программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям).

Профессиональный модуль ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей изучается в течение двух семестров и включает в себя: МДК.04.01 Основы менеджмента, управления персоналом, учебную и производственную практики.

#### Форма аттестации по семестрам

Наименование	Семестр	Форма аттестации
МДК.04.01 Основы менеджмента, менеджмента, управления персоналом	Второй Третий	Итоговое тестирование Зачет с оценкой
УП.04.01 Учебная практика	Второй	Зачет с оценкой
ПП.04.01 Производственная практика (по профилю специальности)	Четвертый	Зачет с оценкой
ПМ.04.01(К). Экзамен по модулю	Четвертый	Экзамен

Фонд оценочных средств позволяет оценить достижение обучающимися **общих и профессиональных компетенций**:

#### *Общие компетенции (OK):*

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

#### *Профессиональные компетенции (ПК):*

ПК 4.1. Планировать работу коллектива;

ПК 4.2. Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт;

ПК 4.3. Контролировать сроки и качество выполненных заданий

ПК 4.4. Осуществлять приём и сдачу работы в соответствии с техническим заданием

В результате изучения профессионального модуля ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей обучающиеся должны:

**иметь практический опыт:**

- работы с коллективом исполнителей;

**уметь:**

- принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;

- осуществлять контроль деятельности персонала;

**знать:**

- систему управления трудовыми ресурсами в организации;

- методы и формы обучения персонала;

- способы управления конфликтами и борьбы со стрессом.

## 1.2. Планируемые результаты освоения компетенций

В результате освоения программы профессионального модуля ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей учитываются планируемые результаты освоения общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций:

Код компетенций	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения компетенций
ОК 01	Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам	<p><b>уметь:</b></p> <p>распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте</p> <p>анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части</p> <p>определять этапы решения задачи</p> <p>выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы</p> <p>составлять план действия</p> <p>определять необходимые ресурсы</p> <p>владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах</p> <p>реализовывать составленный план</p> <p>оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)</p> <p><b>знать:</b></p> <p>актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить</p> <p>основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте</p> <p>алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях</p> <p>методы работы в профессиональной и смежных сферах</p> <p>структуру плана для решения задач</p> <p>порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности</p>
ОК 02	Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной	<p><b>уметь:</b></p> <p>определять задачи для поиска информации</p> <p>определять необходимые источники информации</p> <p>планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию</p> <p>выделять наиболее значимое в перечне информации</p> <p>оценивать практическую значимость результатов</p>

	деятельности	<p>поиска оформлять результаты поиска, применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач использовать современное программное обеспечение использовать различные цифровые средства для решения профессиональных задач</p> <p><i>знать:</i> номенклатура информационных источников, применяемых в профессиональной деятельности приемы структурирования информации формат оформления результатов поиска информации, современные средства и устройства информатизации порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности в том числе с использованием цифровых средств</p>
OK 03	<p>Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях</p>	<p><i>уметь:</i> определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности применять современную научную профессиональную терминологию определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план расчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности презентовать бизнес-идею определять источники финансирования</p> <p><i>знать:</i> содержание актуальной нормативно-правовой документации современная научная и профессиональная терминология возможные траектории профессионального развития и самообразования основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности правила разработки бизнес-планов порядок выстраивания презентации кредитные банковские продукты</p>
OK 04	<p>Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде</p>	<p><i>уметь:</i> организовывать работу коллектива и команды взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности</p> <p><i>знать:</i> психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности основы проектной деятельности</p>

ОК 09	Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках	<p><b>уметь:</b></p> <p>понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности кратко обосновывать и объяснять свои действия (текущие и планируемые) писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы</p> <p><b>знать:</b></p> <p>правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика) лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности особенности произношения правила чтения текстов профессиональной направленности</p>
ПК 4.1.	ПК 4.1. Планировать работу коллектива	<p><i>Практический опыт:</i></p> <p>планирования работы коллектива исполнителей</p> <p><b>Умения:</b></p> <p>принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе</p> <p><b>Знания:</b></p> <p>система управления трудовыми ресурсами в организации</p>
ПК 4.2.	ПК 4.2. Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт	<p><i>Практический опыт:</i></p> <p>составления конкретных технических заданий для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт</p> <p><b>Умения:</b></p> <p>составлять техническое задание для реализации дизайн-проекта</p> <p><b>Знания:</b></p> <p>методы и формы обучения персонала</p>
ПК 4.3.	ПК 4.3. Контролировать сроки и качество выполненных заданий	<p><i>Практический опыт:</i></p> <p>контроля сроков и качества выполненных заданий</p> <p><b>Умения:</b></p> <p>осуществлять контроль деятельности персонала</p> <p><b>Знания:</b></p> <p>способы управления конфликтами и борьбы со стрессом</p>
ПК 4.4.	ПК 4.4. Осуществлять приём и сдачу работы в соответствии с техническим заданием	<p><i>Практический опыт:</i></p> <p>работы с коллективом исполнителей, приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p> <p><b>Умения:</b></p> <p>управлять работой коллектива исполнителей</p> <p><b>Знания:</b></p> <p>особенности приёма и сдачи работы в соответствии с техническим заданием</p>

**1.3 Показатели оценки результатов обучения по профессиональному модулю ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей**

Содержание профессионального модуля	Результаты обучения (ОК, ПК, ЛР)	Вид контроля	Наименование оценочного средства/форма контроля
<b>МДК 04.01 Основы менеджмента, менеджмента, управления персоналом</b>			
<b>2 семестр</b>			
<b>Раздел 1 Основы менеджмента</b>			
Тема 1.1. Система управления организацией	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Заслушивание докладов с презентацией Проверка составленных таблиц Разбор конкретных ситуаций по теме
Тема 1.2. Функции менеджмента	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Разбор конкретных ситуаций по теме Защита докладов с презентацией
Тема 1.3. Руководство и лидерство в менеджменте	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Тестирование Проверка составленной таблицы
Тема 1.4. Групповая динамика	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Деловая игра
Темы 1.1. – 1.4.	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Промежуточный	Итоговое тестирование
<b>3 семестр</b>			
<b>Раздел 2. Основы управления персоналом</b>			
Тема 2.1. Методология управления персоналом организаций	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Разбор конкретных ситуаций по теме
Тема 2.2. Система управления персоналом организаций	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Деловая игра
Тема 2.3. Набор, отбор и найм персонала организаций	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Проверка составленной таблицы Разбор конкретных ситуаций по теме Ролевая игра
Тема 2.4. Управление трудовой мотивацией и развитием персонала.	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Текущий	Разбор конкретных ситуаций по теме Защита докладов с презентацией
Темы 2.1-2.4	ОК 01 – 04, 09. ПК 4.1. – ПК 4.4. ЛР 13, 16-19, 21-25	Промежуточный	Зачет с оценкой (итоговое тестирование)

**Система контроля и оценки результатов освоения практического опыта, умений и  
усвоения знаний**

В соответствии с учебным планом по профессиональному модулю ПМ.04 Организация работы коллектива исполнителей предусмотрен текущий контроль во время проведения занятий и промежуточная аттестация в форме итогового тестирования и зачета в форме итогового тестирования с выставлением итоговой оценки за весь курс.

## 2. Задания для контроля и оценки результатов освоения практического опыта, умений и усвоения знаний

### 2.1. Задания для текущего контроля

#### Раздел 1 Основы менеджмента

##### Тема 1.1. Система управления организацией

###### Практическое занятие № 1.

**Задание № 1.** Заслушивание докладов с презентацией на одну из предложенных тем

Цель: изучить основные элементы различных школ менеджмента, расширение и закрепление знаний по пройденной теме.

ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Заслушивание докладов с презентациями по предложенными темам.

Темы рефератов

1. Зарождение науки об управлении.
2. Школа научного управления.
3. Классическая (административная) школа управления.
4. Школа человеческих отношений.
5. Количественная школа.
6. Развитие теории управления в России.
7. Ситуационный, системный и процессный подходы в менеджменте.

**Задание № 2.** Проверка составленной таблицы «Сравнение школ научного управления и классической школы управления»

Цель: провести сравнительную характеристику школ менеджмента.

ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Проверка заполнения таблицы «Сравнение школ научного управления и классической школы управления»

Таблица 1 - Сравнение школ управления (основные достоинства и недостатки)

Школа	Основные представители	Вклад в развитие управленческой мысли	Достоинства	Недостатки
Школа научного управления				
Классическая (административная) школа управления				
Школа человеческих отношений				
Количественная школа				

**Задание № 3.** Разбор конкретных ситуаций по анализу элементов внутренней и внешней среды организации.

Цель: расширение и закрепление знаний по пройденной теме: системные признаки и свойства организаций, элементов внутренней и внешней среды предприятия.

ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Повторение лекционного материала по теме.

2. Разбор конкретных ситуаций по анализу элементов внутренней и внешней среды организаций.

#### Ситуация 1.

Определите элементы внутренней среды ООО салона красоты «Рококо» и проведите их анализ.

В 2000 году было создано ООО салон красоты «Рококо», которое предлагает парикмахерские услуги, ногтевого сервиса, массажные услуги разной сложности, с использованием разных материалов. Общее управление салоном осуществляет директор, в подчинении которого находятся парикмахерский отдел, отдел ногтевого сервиса и отдел массажа. Все сотрудники салона красоты действуют на основании должностных инструкций, а отделы взаимодействуют друг с другом согласно положениям о соответствующих отделах. Один из работников салона нарушил трудовую дисциплину, прогуляв 2 рабочих дня, что заставило руководителя объявить данному работнику выговор, а впоследствии за повторное нарушение трудовой дисциплины уволить его.

### **Ситуация 2.**

Какие системные признаки и свойства ООО салона красоты «Рококо» как открытой организации вы наблюдаете?

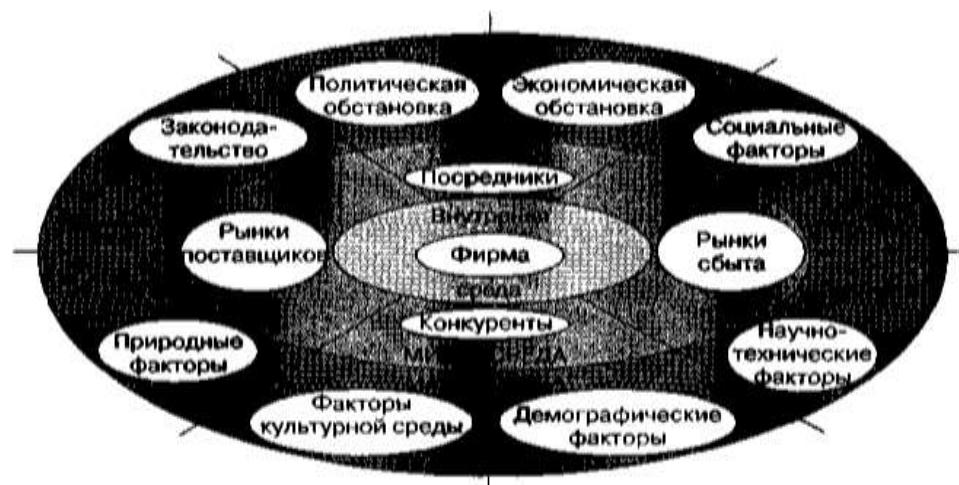
### **Ситуация 3.**

Определите степень влияния перечисленных факторов внешней среды на развитие предприятия розничной торговли:

- природные ресурсы России;
- трудовые ресурсы России (количество, уровень образования и культуры, уровень квалификации);
- особенности национального менталитета (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки);
- территория страны (размеры, региональные и национальные особенности);
- международное положение страны, отношение других стран к России;
- государственно-политическое устройство России;
- действующее законодательство;
- состояние правопорядка в России (уровень преступности, правовая защищенность граждан);
- формы собственности (государственная, коллективная, кооперация, частная, муниципальная);
- степень монополизации экономики;
- состояние конкуренции;
- развитие инфраструктуры (информация, транспорт, связь, банковская система, товароснабжение, маркетинг, реклама, страхование, аудит);
- уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда);
- уровень инфляции;
- уровень налогообложения;
- уровень жизни населения;
- уровень безработицы;
- социальная защищенность населения (система трудоустройства, уровень минимальной заработной платы, паспорт, стипендий);
- конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валюты).

### **Ситуация 4.**

Приведите примеры факторов внутренней и внешней среды для конкретного предприятия согласно рисунку, приведенному ниже:



**Задание № 4.** Разбор конкретных ситуаций по анализу организационных структур управления конкретных предприятий.

Цель: научиться проводить анализ существующих организационных структур предприятия, выявлять на основании этого их преимущества и недостатки.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Повтор лекционного материала по теме.

2. Разбор конкретных ситуаций.

**Ситуация 1.**

На основании схемы организационной структуры банка, представленной на рисунке 1, определить:

- состав линейных и функциональных звеньев ПАО, количество уровней управления организацией; наличие горизонтальных и вертикальных связей в организационной структуре предприятия.



Рисунок 1 – Организационная структура ПАО «Nazvanie»

**Ситуация 2.**

Изучив схемы организационной структуры предприятия на рисунке 2, определить тип их пространственной ориентации.

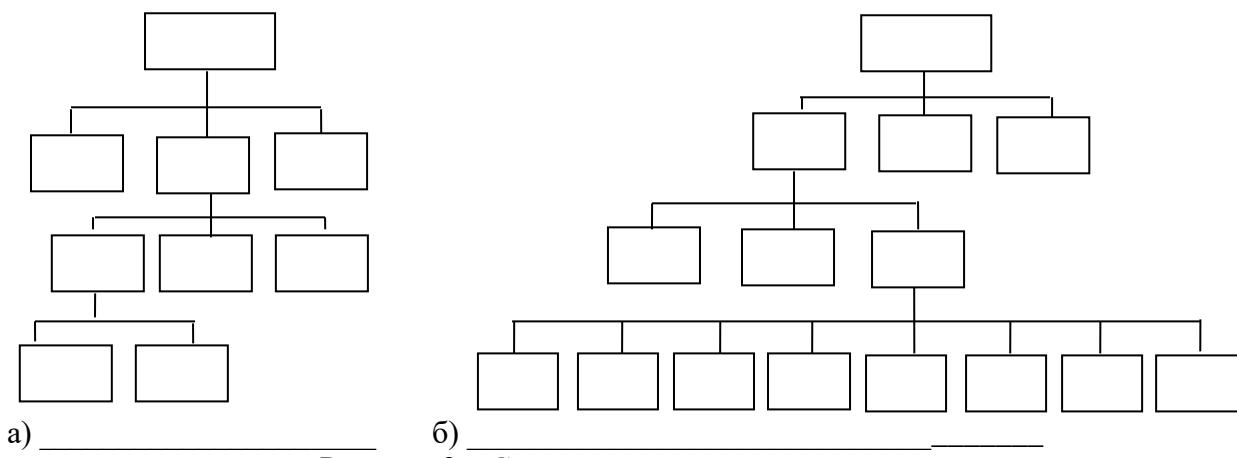


Рисунок 2 – Схемы организационных структур

**Ситуация 3.**

Построить организационную структуру выбранного предприятия, определить тип структуры и обосновать свой выбор, расписав преимущества выбранной структуры.

**Задание № 4.** Проверка таблицы «Преимущества и недостатки организационных структур управления различных типов».

Цель: выявить преимущества и недостатки организационных структур управления различных типов.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Проверка заполнения таблицы «Преимущества и недостатки организационных структур управления различных типов».

Таблица 2 - Преимущества и недостатки организационных структур

Вид организационной структуры	Преимущества	Недостатки
Линейная организационная структура	Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения, а также четко выраженная ответственность каждого исполнителя	Руководитель должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления
	Единство и четкость распорядительства	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
	Согласованность действий исполнителей	Затруднительные связи между подразделениями одного уровня
	Простота управления	Перегрузка информацией средних уровней из-за множества контактов с подчиненными и вышестоящими структурами
	Оперативность в принятии решений	
Функциональная организационная структура		
Линейно-функциональная организационная		

структура		
Линейно-штабная организационная структура		
Матричная организационная структура		
Дивизиональная организационная структура		

## Тема 2. Функции менеджмента

### Практическое занятие № 2.

**Задание № 1.** Разбор конкретных ситуаций по функциям менеджмента.

Цель: приобрести практические навыки реализации функций менеджмента

ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Повтор лекционного материала по теме.

2. Разбор конкретных ситуаций

#### Ситуация 1.

Сформулируйте цели и задачи при планировании деятельности организации с учетом данных, содержащихся в ситуационной задаче. В качестве вывода сделайте прогноз развития Вашего предприятия, т.е. что произойдет на предприятии при условии достижения поставленных целей. Дайте два варианта прогнозов: оптимистический и пессимистический.

Вы – владелец магазина по продаже бытовой техники. Долгое время Ваше предприятие было единственным в микрорайоне, поэтому проблем с персоналом и потребителями у Вас не было. Но через дорогу от Вашего магазина появился новый торговый центр с тем же ассортиментом товаров, при этом условия для работников и клиентов там значительно лучше. В результате Вы ощутили отток персонала и клиентов.

#### Ситуация 2.

Продумайте, как соотносятся понятия «мотив» и «стимул»?

#### Ситуация 3.

Проанализируйте с этой точки зрения, следующие два высказывания: «Я убежден, что жизнь любого человека должна быть наполнена постоянными и неожиданными стимулами, которые будут побуждать его держаться каждый раз на самом высоком уровне». «Он уверен, что XXXX и XXXX не подведут. Деньги и вера всегда были сильной мотивацией».

#### Ситуация 4.

Рассмотрев ситуацию, дайте ответы на вопросы: Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию? Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

#### Ситуация 5.

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его. Рассмотрев ситуацию, дайте ответы на вопросы: Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу? Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

**Задание № 2.** Заслушивание докладов с презентациями на одну из предложенных тем.

Цель: продемонстрировать знания по основным функциям менеджмента и практическим их применением.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Заслушивание докладов с презентациями по предложенным темам.

Темы докладов:

1. Организация как функция менеджмента
2. Координация как функция менеджмента
3. Виды и функции контроля.
4. Методы контроля.
5. Методы планирования.
6. Понятие и виды планов.

### **Тема 3. Руководство и лидерство в менеджменте**

#### **Практическое занятие № 3.**

**Задание № 1.** Проведение тестирования по оценке деловых, организационных, лидерских качеств студентов.

Цель: выявить деловые, организационные, лидерские качества студентов при помощи тестирования.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Проведение тестирования на выявление качеств менеджера.

Примеры тестов

#### **Оцените свой управленческий потенциал при помощи теста «Неэффективный руководитель».**

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми Вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет») в таблице 1.

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10—14 часов в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стаетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
10. Стаетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищете, кто из подчиненных виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива, а сообща решаете что делать.
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжение руководителя.

18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.

19. Стаетесь не рисковать, «не высовываться».

20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас не касается.

Таблица 3 - Ответы на тестовые вопросы

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Ответ																				

Подсчитайте количество «да» и «нет» и оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые места зарыты в ответах «да». Количество ответов «нет» не менее 15 характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

#### Оценка самоконтроля в общении по методике Марион Снайдер

Внимательно прочтите десять предложений, представленных в таблице 2, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву «В», если неверным или преимущественно неверным – букву «Н».

Таблица 4 – Оценка предложений

Предложения для оценки	Оценка
1. Мне кажется трудным искусство подражать повадкам других людей	
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих	
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер	
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле	
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания	
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному	
7. Я могу отстаивать только то, в чём я искренне убежден	
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть	
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу	
10. Я не всегда такой, каким кажусь	

**Обработка результатов:** по одному баллу начисляется за ответ «Н» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы и за ответ «В» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

#### Шкала для оценки самоконтроля в общении:

**0–3 балла** – у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуаций. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

**4–6 баллов** – у вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но несдержаны в своих эмоциональных проявлениях.

**7–10 баллов** – у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко вводите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

**Задание №2.** Проверка таблицы по формам, методам и документам, разрабатываемых и используемых при применении различных методов управления.

Цель: систематизация форм, методов и документов, разрабатываемых и используемых при применении различных методов управления.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Проверка заполнения таблицы по формам, методам и документам, разрабатываемых и используемых при применении различных методов управления.

Таблица 5 - Формы, методики, документы, разрабатываемые и используемые при применении различных методов управления

Методы	Формы, методики, документы
Организационно-распорядительные	Учредительный договор, устав предприятия, внутрифирменные стандарты обслуживания, правила внутреннего трудового распорядка, положения о службах и отделах и т.д.....
Экономические	
Социально-психологические	

**Тема 4. Групповая динамика****Практическое занятие № 4.**

**Задание № 1.** Деловая игра «Выявление ошибок, допущенных участниками конфликта в заданной ситуации»

Цель: определить вид конфликта по ситуации, выявить причину конфликта и определить варианты разрешения конфликта и предупреждения данной ситуации.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Студенты делятся на группы по 3-4 человека.
2. Рассматривают ситуацию и выполняют задание.
3. Ведущий от группы докладывает полученные результаты всей аудитории.
4. Обсуждение полученных ответов, оценивание.

**Ситуация 1.**

В конструкторском бюро в отделе информации была группа переводчиц (5 человек). Она работала хорошо, перевыполняла норму. Руководитель определял общий объем работы, а переводчицы распределяли его между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу каждого и сообщал о работе на предстоящую неделю. Совещания проходили живо. Сами переводчицы предлагали к обсуждению дополнительный материал. Но в группе была одна переводчица, которая не имела достаточно опыта и квалификации, а потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь.

И вот однажды на традиционном совещании она предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал, который был крайне необходим конструкторскому бюро. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переводы этих статей, отложив то, что она переводила. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни и вечера работая, даже в выходные дни.

Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработках. Ее переводы оказались высокого качества, объем работы значительно превысил тот, который был в группе. Руководство конструкторского бюро и руководитель отдела были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.

Через 2 месяца отношение к переводчице со стороны сотрудников резко изменилось. Руководитель отдела не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к переводчицам, видел, что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Расспросы ничего не давали: она ссыпалась на личные обстоятельства, а остальные пожимали плечами. Истинную причину от руководителя скрывали, и он это чувствовал. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что переводчицы сначала не одобряли ее инициатив, а затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности, прически, косметики, одежды. Потом ей несколько раз подсунули неверные переводы, а потом стали открыто обвинять ее в карьеризме. Но она работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится

к лучшему.

Однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем переводов в группе стал уменьшаться. Группа начала вести себя демонстративно: на традиционных еженедельных совещаниях все сидели молча и ждали указаний от руководителя. Он стал предъявлять им претензии, потребовал прекратить обструкцию инициатив, но наткнулся на глухое недоброжелательное молчание. Тогда он пересадил инициативную переводчицу в другую комнату. Ее оставили в покое, но объем переводов по-прежнему сокращался, а затем стабилизировался на более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативу той работницы, которую они отвергли. Переводчицы отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к существующим нормам перевода. – «Есть нормативы, мы по ним и работаем». Группа стала неуправляемой.

Тогда руководитель добился пересмотра премий за перевыполнение норм и за качество переводов. Результат оказался неожиданным, четыре переводчицы подали заявление об уходе. Через некоторое время руководитель остался с одной инициативной переводчицей.

**Задание № 2.** Итоговое тестирование по темам раздела 1.

Цель: проверка уровня освоения знаний по изученным темам раздела 1.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Повторение лекционного материала по темам раздела 1.
2. Проведение итогового тестирования по темам раздела 1.

## **Раздел 2. Основы управления персоналом**

**Тема 2.1.** Методология управления персоналом организации

**Практическое занятие № 5.**

**Задание № 1.** Разбор конкретных ситуаций по методам управления персоналом

Цель: изучить и систематизировать знания по методам управления персоналом организации.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Изучите дополнительный материал по теме лекции.
2. Разбор конкретных ситуаций по методам управления персоналом

### **Ситуация 1.**

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### **Ситуация 2.**

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 поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоительность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараитесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершают ли вы сами ошибок во

взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### **Ситуация 3.**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами 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?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных, силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

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

### **Ситуация 4.**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### **Ситуация 5.**

Вы – управляющий предприятия сферы туризма. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### **Ситуация 6.**

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в опенке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

### **Ситуация 7.**

Вы недавно работаете управляющим организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех работников, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину. Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять работникам, что вы новый руководитель. Всегда заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти на рабочее место.

4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих работников на заметку.

**Задание № 2.** Разбор конкретных ситуаций по «Характеристике концепции управления персоналом».

Цель: систематизировать знания по основным элементам концепции управления персоналом организации.

#### ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Изучите дополнительный материал по теме лекции.

2. Разбор конкретных ситуаций по «Характеристике концепции управления персоналом».

#### Ситуация 1.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой крупным туроператором, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из элементов. Попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных. Дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом. Дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом - *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики (таблица 1).

Персонал отеля насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников - 23-45 лет. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок. Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем отель не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных работ. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Таблица 6 - Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.	
2.	
11.	
Общий вывод	

## Тема 2.2. Система управления персоналом организации

### Практическое занятие № 6.

**Задание № 1.** Деловая игра «Формирование целей и функций системы управления персоналом»

Цель: сформировать цели и функции системы управления персоналом дизайнера агентства (существующего или вновь создаваемого).

#### ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Студенты делятся на группы по 3-4 человека.

2. Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или используют информацию с официального сайта предприятия индустрии гостеприимства.

3. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование услуг;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

4. Формулируется миссия (основная цель) организации.

5. На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции. На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности. Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

6. Ведущий от группы докладывает полученные результаты всей аудитории.

7. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

8. Оценивание ответов.

**Задание № 2.** Деловая игра «Функции менеджера по персоналу».

Цель: закрепление теоретических знаний в области кадрового обеспечения системы управления персоналом; формирование умений разработки должностных инструкций для сотрудников организации на основе профессионально-квалификационных требований.

#### ХОД ЗАНЯТИЯ:

1. Студенты делятся на группы по 3-4 человека.

2. Рассматривают ситуацию и выполняют задание.

3. Ведущий от группы докладывает полученные результаты всей аудитории.

4. Оценивание.

Изучите и проанализируйте приведенную ниже должностную инструкцию менеджера по персоналу. Сопоставьте ее с типовой структурой должностной инструкции. Дайте заключение по этой должностной инструкции:

- замечания и дополнения общего характера (по структуре и полноте содержания);
- замечания и дополнения конкретного характера: по четкости и ясности подчиненности данного должностного лица, по его деятельности, взаимосвязи с другими работниками организации; ответственности, правам, соотношению обязанностей, прав и ответственности;
- возможные последствия для общего процесса управления персоналом организации в случае некачественно и неполно составленной должностной инструкции.
- должностные обязанности менеджера по персоналу в соответствии с квалификационной характеристикой.

2. Подготовить должностную инструкцию менеджера по персоналу.

#### ***Должностная инструкция менеджера по персоналу***

**Общие положения.** Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение тестирования, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса сотрудников организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под началом общего руководства организации, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач.

#### ***Основные функции:***

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах;
- проводит собеседование с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Осуществляет подбор новых сотрудников для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;
- совещается с руководителями низового звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения работников по окончании ими испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;
- организует обучение персонала, организует мероприятия по обучению кадров с должностными лицами и руководителями низового звена. Разрабатывает систему рейтинга работников и организует обучение руководителей низового звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников;
- ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой сотрудников. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

**Основные квалификационные требования:**

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом по управлению персоналом.

Образование: высшее образование со специализацией в области управления персоналом.

Знания, навыки и способности: достаточное знание принципов и практики управления персоналом, отбора и назначения сотрудников, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

**Тема 2.3. Набор, отбор и найм персонала организации**

**Практическое занятие № 7.**

**Задание № 1.** Проверка составленной таблицы по статьям ТЗ РФ, регламентирующим вопросы найма работников.

Цель: изучить трудовое законодательство в области найма работников и обобщить статьи в таблицу.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Проверка составленной таблицы по статьям ТЗ РФ, регламентирующим вопросы найма работников.

Таблица 7 - Статьи ТЗ РФ, регламентирующие вопросы найма работников

Статья ТЗ РФ	Содержание
...	

**Задание № 2.** Разбор конкретных ситуаций по подготовке проекта трудового договора.

Цель: подготовить проект трудового договора работника.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Повторение лекционного материала.

2. Разбор конкретных ситуаций по подготовке проекта трудового договора.

**Ситуация 1.**

**Трудовой договор** - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

В трудовом договоре указываются:

фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор;

сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя - физического лица;

идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;

трудовая функция (работка по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;

условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);

условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;

другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Если при заключении трудового договора в него не были включены какие-либо сведения и (или) условия из числа предусмотренных частями первой и второй настоящей статьи, то это не является основанием для признания трудового договора незаключенным или его расторжения. Трудовой договор должен быть дополнен недостающими сведениями и (или) условиями. При этом недостающие сведения вносятся непосредственно в текст трудового договора, а недостающие условия определяются приложением к трудовому договору либо отдельным соглашением сторон, заключаемым в письменной форме, которые являются неотъемлемой частью трудового договора.

В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

По соглашению сторон в трудовой договор могут также включаться права и обязанности работника и работодателя, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, а также права и обязанности работника и работодателя, вытекающие из условий коллективного договора, соглашений. Не включение в трудовой договор каких-либо из указанных прав и (или) обязанностей работника и работодателя не может рассматриваться как отказ от реализации этих прав или исполнения этих обязанностей.

**Задание № 3.** Ролевая игра «Подготовка и проведение собеседования».

Цель: закрепление теоретических знаний по технологии отбора кадров и проведения собеседования; формирование умений подготовки и проведения интервью с претендентами на вакантную должность.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Студенты делятся на группы по 3-4 человека.
2. Сформулировать требования к претенденту на вакансию, исходя из функционального содержания труда специалиста (руководителя).
3. Продумать организацию пространственной среды для проведения беседы.
4. Подготовить вопросы для собеседования с кандидатами на вакансию (не менее 20).
5. Ведущий от группы докладывает полученные результаты всей аудитории.
6. Оценивание.

В роли претендента подготовиться к собеседованию.

1. Определить функциональное содержание труда специалиста и выяснить требования к такому специалисту (руководителю).
2. Продумать «самопрезентацию».
3. Продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы на интервью.
4. Подготовить не менее 5 вопросов менеджеру по персоналу.

Провести собеседование с претендентами на вакансию, принять и обосновать решение о выборе оптимального претендента.

По ходу проведения собеседования студенты, не занятые в ролевой игре, выполняют функции экспертов, оценивая ход беседы, исполнение ролей, профессиональную и коммуникативную компетентность участников игры.

**Тема 2.4. Управление трудовой мотивацией и развитием персонала.****Практическое занятие № 8.****Задание № 1.** Разбор конкретных ситуаций по составлению личного плана карьеры.

Цель: разработать личный план карьеры работника.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Разбор конкретных ситуаций по составлению личного плана карьеры

**Ситуация 1.**

Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) дизайнера после окончания колледжа. Должность и предполагаемый тип карьеры вы выбираете самостоятельно. Материал представьте в электронном или печатном виде.

**Задание № 2. Заслушивание докладов с презентацией на одну из предложенных**

Цель: углубление знаний по теориям мотивации и их сравнительной характеристике.

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Заслушивание докладов.

**Темы докладов:**

1. Взаимосвязь мотивов и стимулов.
2. Содержательная теория иерархии потребностей Маслоу.
3. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.
4. Содержательная теория Альдерфера и МакКлелланда.
5. Процессуальная теория ожидания В.Врума.
6. Теория справедливости С.Адомса.
7. Сравнительный анализ теорий мотивации.
5. Методы мотивации труда.
6. Понятие и виды стимулирования труда.

**Задание № 3. Итоговое тестирование по разделу 2.**

Цель: проверка уровня освоения знаний по Основам управления персоналом

**ХОД ЗАНЯТИЯ:**

1. Повторение лекционного материала по темам раздела 2.
2. Проведение итогового тестирования по темам раздела 2.

## 2.2. Задания для промежуточного контроля

### Примерные вопросы итогового теста по темам раздела 1:

#### 1. Как осуществляется текущий контроль в организации?

1. Путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
2. Путем наблюдения за работой работников;
3. С помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
4. Путем докладов на сборах и совещаниях;
5. Вышестоящей структурой.

#### 2. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

1. Специалисты;
2. Работники;
3. Руководители;
4. Отдельные руководители;
5. Министерства.

#### 3. Контроль - это:

1. Вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
2. Вид человеческой деятельности;
3. Наблюдение за работой персонала организации;
4. Наблюдение за выполнением персоналом отдельных заданий;
5. Постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

#### 4. Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

1. Создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;
2. Создавать соответствующие социальные условия для персонала;
3. Создавать соответствующие организационные условия для персонала;
4. Постоянно совершенствовать систему стимулирования труда персонала;
5. Постоянно повышать квалификацию персонала.

#### 5. Контроль должен быть:

1. Объективным и гласным;
2. Гласным и действенным;
3. Объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.
4. Эффективным;
5. Текущим.

#### 6. Что есть основа мотивации труда в японских корпорациях?

1. Получение высоких материальных вознаграждений;
2. Гармонизация между трудом и капиталом;
3. Признание заслуг;
4. Постоянное повышение квалификации персонала;
5. Достижение конкурентного преимущества.

#### 7. Как следует понимать мотивы престижа?

1. Попытки работника занять высшую должность в организации;
2. Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;
3. Попытки работника получать высокую зарплату;
4. Попытки работника взять участие в общественной работе;
5. Попытки работника иметь влияние на других людей.

**8. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

1. Полгода, месяц, декаду, неделю;
2. По рабочим дням;
3. 3-5 лет;
4. 1 год;
5. 10 лет.

**9. Под планированием понимают:**

1. Вид деятельности;
2. Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
3. Перспективу развития;
4. Состояние организации;
5. Интеграцию видов деятельности.

**10. Организационное планирование осуществляется:**

1. Только на высшем уровне управления;
2. На высшем и среднем уровнях управления;
3. На среднем уровне управления;
4. На всех уровнях управления;
5. Определение потребностей подчиненных.

**11. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете, что это:**

1. Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
2. Установление целей организации;
3. Определение путей и средств выполнения заданий;
4. Определение способов достижения целей организации;
5. Моделирование действий организации.

**12. К средствам мотивации труда не относятся:**

1. Вознаграждения;
2. Проведение производственных совещаний;
3. Повышение квалификации персонала;
4. Обеспечение условий для самовыражения;
5. Объявление благодарности.

**13. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

1. Справедливости;
2. Потребностей;
3. Вознаграждений;
4. Ожиданий;
5. Предположений.

**14. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?**

1. До фактического начала выполнения работ;
2. После выполнения запланированных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. После достижения поставленных целей.

**15. Когда осуществляется текущий контроль в организации?**

1. После выполнения определенных работ;
2. До фактического начала выполнения определенных работ;
3. В ходе проведения определенных работ;
4. Тогда, когда удобно руководителю;
5. Тогда, когда удобно коллективу.

**16. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?**

1. Достижение личных целей;
2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
3. Исполнение принятых управленческих решений;
4. Обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
5. Побуждение работников к деятельности.

**17. Если вам придется объяснять, что представляет собой функция мотивации, то Вы скажете, что это:**

1. Процесс достижения поставленных перед администрацией целей;
2. Побуждение себя к эффективной деятельности;
3. Процесс побуждения себя и других к эффективной деятельности достижения поставленных перед организацией целей;
4. Способ влияния на персонал с целью достижения целей;
4. Механистическая организация;
5. Динамичная организация.

**18. Определяются следующие фазы жизненного цикла организации:**

1. Создание, становление, развитие, возрождение;
2. Рождение, зрелость;
3. Рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
4. Рождение, зрелость, возрождение;
5. Создание, развитие, зрелость, старение.

**19. К основным составляющим элементам внутренней среды организации относятся:**

1. Потребители, конкуренты, законы;
2. Цели, задачи;
3. Персонал, технологии;
4. Структура управления;
5. Потребители.

**20. Что следует понимать под миссией организации?**

1. Основные задания организации;
2. Основные функции организации;
3. Основное направление деятельности;
4. Четко выраженные причины существования;
5. Основные принципы организации.

**21. Если Вам придется объяснять, что следует понимать под организацией, Вы скажете, что это:**

1. Объединение людей для выполнения определенных работ;
2. Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализует определенную программу или цели;
3. Группа людей, которые совместно реализуют определенные программы; .
4. Группа людей, которые объединяются на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей;
5. Объединение людей по интересам.

**22. К внутренней среде относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**23. К внешней среде организации непрямого действия относятся:**

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
5. Партнеры, персонал, социально-психологические условия.

**24. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

1. В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организаций;
2. Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
3. Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
4. В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
5. Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**25. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

1. Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
2. Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
3. Выполнение менеджерами поставленных заданий;
4. Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
5. Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**26. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

1. Основные закономерности управления;
2. Основные связи, которые складываются в системе;
3. Основные отношения, которые складываются в системе;
4. Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
5. Обязательное наличие цели при управлении.

**27. Что является основой управления какой-либо системы?**

1. Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
2. Методы менеджмента;
3. Функции менеджмента;
4. Финансовые ресурсы;
5. Объект менеджмента.

**28. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

1. Ситуационный подход;
2. Системный подход;
3. Процессный подход;
4. Поведенческий подход;
5. Текущий подход.

**29. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:**

1. Поведенческим подходом.
2. Процессным подходом;
3. Ситуационным подходом;
4. Системным подходом;
5. Текущим подходом.

**30. Что является составляющим элементом управления?**

1. Маркетинг;
2. Менеджмент;
3. Экономические процессы;
4. Социально-экономические процессы;
5. Финансы.

**31. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

1. Экономическим;
2. Социально-психологическим;
3. Организационно-распорядительным;
4. Распорядительным;
5. Социально-экономическим.

**32. К первичным потребностям относятся:**

1. Психологические;
2. Физиологические;
3. Экономические;
4. Материальные;
5. Социальные.

**33. Потребности бывают:**

1. Первичные и внутренние;
2. Внутренние и вторичные;
3. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
4. Внутренние и внешние;
5. Первичные и внешние.

**34. Мотивация базируется на:**

1. Потребностях и самовыражении;
2. Потребностях и вознаграждениях;
3. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
4. Удовлетворении всех людей;
5. Самовыражении и вознаграждениях.

**35. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

1. Премии;
2. Премии и ценные подарки;
3. Ценные подарки и зарплата;
4. Зарплата;
5. Премии и зарплата.

**36. Что создает структуру управления организацией?**

1. Совокупность линейных органов управления;
2. Совокупность функциональных служб;
3. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
4. Совокупность органов управления;
5. Совокупность программно-целевых служб.

**37. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

1. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
2. Достижимость и ориентация во времени;
3. Ориентация во времени и конкретность;
4. Достижимость;
5. Ориентация во времени.

**38. Термин «управление» означает:**

1. Последовательность действий менеджера;
2. Осознанную, целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет элементы внешней среды общества, живой и неживой природы, техники;
3. Систему научных знаний, составляющих теоретическую базу практики управления;
4. Использование объективных законов экономического развития.

**39. Цели управления классифицируются по следующим признакам:**

1. экономическом, социальном, отраслевом.
2. По содержанию, уровням управления, времени, масштаба.
3. В отношении уровней управления.
4. Все перечисленное

**40. Цель управления это:**

1. Конечный пункт всего процесса управления.
2. Конкретный, конечное состояние или желаемый результат объекта управления.
3. Оптимизация деятельности объекта управления по достижению миссии организации.
4. Тоже, что **стратегия** управления.

**41. Предприниматель по-вашему тоже, что и:**

1. Менеджер.
2. Начальник отдела в организации.
3. Продавец в магазине.
4. Человек, который берет на себя риск по организации собственного дела, внедрению идеи или продукта.

**42. Определить, что такое объект управления?**

1. Человек или группа людей, которыми управляют;
2. Аппарат управления;
3. Люди, которые занимаются управлением;
4. Люди, которые выполняют определенные задачи.

**43. Методы, направленные на детализацию планов, регулирование производственного процесса и хозяйственной деятельности, обеспечения четких действий аппарата управления и слаженной работы всех подразделений предприятия, — это:**

1. Организационные методы управления;
2. Оперативно-распорядительные методы управления;
3. Экономические методы управления.
4. Стратегические методы управления.

**44. Функции менеджмента это:**

1. То же, что и процесс управления;
2. Относительно обособленные направления управленческой деятельности, с помощью которых осуществляется управляющее воздействие для достижения целей организации.
3. Процесс создания структуры предприятия.
4. Нет правильного ответа.

**45. Ситуационный подход к управлению основывается на предположении, что пригодность и эффективность различных методов управления определяется:**

1. Системой отношений, которая сложилась в коллективе;
2. Ситуацией, в которой оказалась организация;
3. Совершенством владения менеджером приемами и методами управления.
4. Уровнем риска при принятии решений.

**46. Системный подход к управлению основывается на представлении об организации как:**

1. Закрытую систему, ориентированную на длительное существование благодаря безупречной работе каждого из ее элементов;
2. Открытую систему, которая является совокупностью взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в условиях меняющейся внешней среды;
3. Систему взаимосвязанных элементов, каждый из которых выполняет одну присущую только ему функцию, которая обеспечивает существование организации в долгосрочной перспективе.

**47. Важным вкладом «школы научного управления» в практику управления было:**

1. Систематическое использование средств стимулирования труда с целью заинтересованности персонала в повышении его производительности труда.
2. Создание универсальных принципов управления.
3. Перенос центра внимания в управлении по выполнению задач на отношения между людьми.
4. Применение в управлении математики, статистики и тому подобное.

**48. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения:**

1. Прибыли;
2. Общей цели;
3. Конкурентных преимуществ;
4. Рыночных позиций.

**49. Какие понятия из следующих не соответствуют определению организации как системы?**

1. Синергизм;
2. Симбиоз;
3. Взаимосвязь между отдельными элементами, каждый из которых выполняет определенную функцию;
4. Гомеостатичность;
5. Зависимость от внешней среды;
6. Динамическое равновесие.

**50. К элементам среды непрямого действия в менеджменте относятся:**

1. поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы;
2. трудовые ресурсы;
3. международные события, состояние экономики, НТП, политические факторы;
4. все выше перечисленное.

**51. Совокупность элементов и логических взаимосвязей между ними, которая способствует эффективному преобразованию входных ресурсов в конечный продукт и достижению целей организации, — это:**

1. структура организации;
2. организационная культура;
3. технология управления;
4. правильно все названное выше.

**52. Что называется миссией организации?**

1. Совокупность способов и средств, направленных на достижение долгосрочных целей.
2. Общая цель, вызывает у членов организации состояние устремленности к чему-либо.
3. Предполагаемый желаемое состояние объекта управления в будущем периоде.
4. Все вышеперечисленное.

**53. Под стратегией организации следует понимать:**

1. Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей.
2. Комплексный план для получения прибыли в перспективном периоде.
3. План реализации целей.
4. Текущие планы для достижения целей.

**54. Управленческие полномочия — это:**

1. Реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать.
2. Совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, совершать те или иные действия в интересах организации.
3. Обязательства работника выполнять задачи, свойственные занимаемой им должности и отвечать за результаты своей деятельности.
4. Обязательства отвечать за выполнение задачи результаты труда подчиненных ему работников.

**55. Функциональная структура управления строится на:**

1. Иерархии органов, обеспечивающих выполнение каждой функции управления на всех уровнях.
2. Иерархии органов, осуществляющих контроль.
3. Иерархии органов, координирующих деятельность.
4. Все ответы неверны.
5. Управлении средними и малыми организациями.

**Примерные вопросы итогового теста по темам раздела 2:**

**Вариант 1**

**1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?**

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

**2. Управленческий персонал включает:**

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

**3. Японскому менеджменту персонала не относится:**

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

**4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?**

- а) «Экономика труда»;
- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

**5. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:**

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

**6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направлено:**

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?**

- а) Вкладывание средств в производство;
- б) Вкладывание средств в новые технологии;
- в) Расходы на повышение квалификации персонала;
- г) Вкладывание средств в строительство новых сооружений.
- д) Вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

**8. Человеческий капитал - это:**

- а) Форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) Вкладывание средств в средства производства;
- в) Нематериальные активы предприятия.
- г) Материальные активы предприятия;
- д) Это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

**9. Функции управления персоналом представляют собой:**

- а) Комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) Комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) Комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) Комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) Комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

**10. Потенциал специалиста – это:**

- а) Совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) Здоровье человека;
- в) Способность адаптироваться к новым условиям;
- г) Способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) Способность человека производить продукцию

**11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:**

- а) Переведение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) Переведение с одной работы на другую без изменения заработной платы или уровня ответственности;
- в) Освобождение рабочего;
- г) Понижение рабочего в должности;
- д) Повышение рабочего в должности.

**12. Профессиограмма - это:**

- а) Перечень прав и обязанностей работников;
- б) Описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) Это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) Перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;
- д) Перечень всех профессий.

**13. Какой раздел не содержит должностная инструкция?**

- а) «Общие положения»;
- б) «Основные задачи»;
- в) «Должностные обязанности»;
- г) «Управленческие полномочия»;
- д) «Выводы».

**14. Интеллектуальные конфликты основаны:**

- а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того же человека;
- б) на столкновение вооруженных групп людей;

- в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;
- г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;
- д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

**15. Конфликтная ситуация - это:**

- а) столкновение 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.

**16. 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.

**17. 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.

**18. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:**

- а) приспособление, уступчивость;
- б) уклонение;
- в) противоборство, конкуренция;
- г) сотрудничество;
- д) компромисс.

**19. Комплексная оценка работы - это:**

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

**20. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:**

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

**21. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:**

- а) функциональная;
- б) тактическая;
- в) управляющая;
- г) обеспечивающая;
- д) стратегическая.

**22. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:**

- 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.

**23. Кадровый потенциал предприятия – это:**

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

**24. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда:**

- а) выделение гигиенических и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающий работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

**25. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?**

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

**26. Валентность согласно теории В. Врума - это:**

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижении результаты;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

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

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;

- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда;  
 д) теории равенства С. Адамса.

**28. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:**

- а) выделение гигиенических и мотивирующих факторов;  
 б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;  
 в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;  
 г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;  
 д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

**29. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:**

- а) Б. Ф. Скиннера;  
 б) С. Адамса;  
 в) В. Врума;  
 г) модель Портера — Лоулера;  
 д) Ф. Герцберга.

**30. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:**

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;  
 б) человек ответственный;  
 в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;  
 г) человек стремится делегировать полномочия;  
 д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

**31. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?**

- а) физиологические;  
 б) защищенности и безопасности;  
 в) принадлежности и причастности;  
 г) признание и уважение;  
 д) самовыражение.

**32. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:**

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;  
 б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;  
 в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;  
 г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;  
 д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены.

### 3. Критерии оценивания

#### **Критерии оценивания подготовки и защиты доклада и презентации**

Оценка «отлично» – тема раскрыта в полном объеме, оформление доклада соответствует требованиям, предъявляемым в образовательной организации, доклад грамотный, презентация соответствует всем требованиям.

Оценка «хорошо» – незначительные недочеты в оформлении презентации и подготовки доклада.

Оценка «удовлетворительно» – незначительные недочеты в оформлении, тема раскрыта, но есть замечания по докладу и презентации.

Оценка «неудовлетворительно» – тема не раскрыта, оформление презентации не соответствует требованиям, предъявляемым в образовательной организации, доклад не готов.

#### **Критерии оценивания разбора конкретных ситуаций**

##### **Оценка «отлично»:**

- задача решена верно;
- содержатся ссылки на статьи нормативных актов, использованных при решении;
- обучающийся даёт чёткие пояснения по ходу выполнения своих действий.

##### **Оценка «хорошо»:**

- задача решена верно;
- не содержатся ссылки статьи нормативных актов, использованных при решении;
- обучающийся даёт чёткие пояснения по ходу выполнения своих действий.

##### **Оценка «удовлетворительно»:**

- задача решена верно.
- отсутствуют ссылки статьи нормативных актов, использованных при решении;
- обучающийся не даёт чёткие пояснения по ходу выполнения своих действий.

##### **Оценка «неудовлетворительно»:**

- задача решена не верно.

#### **Критерии оценивания составления таблиц**

##### **Оценка «отлично»:**

- соответствие содержания теме;
- логическая структура таблицы;
- правильный отбор информации;
- работа соответствует по оформлению всем требованиям и сдана в срок.

##### **Оценка «хорошо»:**

- таблица соответствует содержанию темы, но есть неточности в изложении информации;
- логическая структура таблицы;
- работа соответствует по оформлению всем требованиям и сдана в срок.

##### **Оценка «удовлетворительно»:**

- таблица частично соответствует содержанию темы;
- таблица заполнена не полностью;
- работа соответствует по оформлению всем требованиям и сдана в срок.

##### **Оценка «неудовлетворительно»:**

- таблица не заполнена и не сдана в срок.

## **Критерии оценивания участия в деловой игре**

### **«зачтено»**

- Правильно определен вид конфликта, его причина.
- Четко определены ошибки участников конфликта.
- Предложены варианты разрешения конфликта.
- Формулировка решения отражена в письменном виде.
- Количество аргументов должно быть не менее трех.
- Решение задачи осуществляется командно.

### **«не зачтено»**

- Ответ задачи представляет собой краткое, не аргументированное решение (нет обоснования фактами, текстом).
- Не предложены варианты разрешения конфликта.
- Формулировка решения не отражена в письменном виде.
- Количество аргументов должно быть менее трех.

## **Критерии оценивания ролевой игры**

### **Оценка «отлично»:**

- цель достигнута;
- обучающийся даёт чёткие пояснения по ходу выполнения своих действий.

### **Оценка «хорошо»:**

- цель достигнута, но есть неточности;
- обучающийся даёт чёткие пояснения по ходу выполнения своих действий.

### **Оценка «удовлетворительно»:**

- цель достигнута, но есть существенные неточности.
- обучающийся не даёт чёткие пояснения по ходу выполнения своих действий.

### **Оценка «неудовлетворительно»:**

- цель не достигнута.

## **Критерии оценивания промежуточной аттестации (итогового тестирования)**

Оценка «отлично» – правильные ответы от 95% до 100%;

Оценка «хорошо» – правильные ответы от 75% до 94%

Оценка «удовлетворительно» - правильные ответы от 50% до 74%

Оценка «неудовлетворительно» – менее 50%