

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

**СОГЛАСОВАНО**  
Директор института заочного  
образования  
  
С.Е. Спесивцева  
« 31 » 2021 г.



**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор института экономики и  
менеджмента  
  
/ Ю.А. Дорошенко  
« 31 » 2021 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**Тренинг управления персоналом**

направление подготовки:

38.03.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Заочная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955;
- учебного плана, утвержденного Ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель: канд.соц.наук, доц.



И.А. Гладкова

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры социологии и управления

« 26 » марта 2021 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой: канд.соц.наук, доц.



В.Ш. Гузаиров

Рабочая программа согласована с выпускающей кафедрой социологии и управления

Заведующий кафедрой: канд.соц.наук, доц.



В.Ш. Гузаиров

« 26 » марта 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » марта 2021 г., протокол № 7

Председатель канд.экон.наук, доц.



Л.И. Журавлева

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональная компетенция	<b>ПК-3</b> - Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению и адаптации персонала организации	<b>ПК-3.2.</b> Анализирует потребность организации в обучении персонала, планирует, организует и проводит мероприятия по обучению и развитию персонала, анализирует их эффективность.	<p><b>Знания</b> основ проведения обучения персонала в форме тренингов, социально-психологические основы тренинга, типовую структура тренинга, требования к его разработке и проведению, цели и задачи тренингов в управлении персоналом</p> <p><b>Умения</b> формулировать цели тренинга в управлении персоналом, осуществлять поиск информации, необходимой для проведения тренинга, выбирать методы проведения тренингов, разрабатывать сценарий тренинга, проводить тренинг и анализировать полученные результаты</p> <p><b>Навыки</b> определения цели тренинга, поиска информации, необходимой для проведения тренинга, выбора методов проведения тренинга, разработки сценария тренинга, навыками проведения тренинга и анализа полученных результатов</p>

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

- 1. Компетенция ПК-3.** Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению и адаптации персонала организации.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами:

Стадия	Наименования дисциплины
1.	Кадровая политика и кадровое планирование
2.	Адаптация и развитие персонала
3.	Развитие и планирование карьеры
4.	Тренинг управления персоналом
5.	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
6.	Производственная преддипломная практика

## 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зач. единицы, 72 часа.

Форма промежуточной аттестации   зачет

(экзамен, дифференцированный зачет, зачет)

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 7	Семестр № 8
Общая трудоемкость дисциплины, час	72	4	68
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	6	2	4
лекции			
лабораторные			
практические	6	2	4
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации			
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	66	2	64
Курсовой проект			
Курсовая работа			
Расчетно-графическое задание			
Индивидуальное домашнее задание	9		9
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	57	2	55
Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	зачет		зачет

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем

#### Курс 4 Семестр 7

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
<b>Установочная лекция</b>					
<b>1. Понятие и виды тренингов</b>					
	Тренинг – понятие, социально-психологические основы. Тренинги личностного роста, бизнес-тренинги. Особенности обучения взрослых. Рынок тренинговых услуг. Как выбрать провайдера тренинговых услуг.		2		2
	ВСЕГО:		2		2

#### Курс 4 Семестр 8

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел I. Социально-психологические основы тренинга</b>					
<b>1. Типовая структура тренинга, требования к его разработке и проведению</b>					
	Методология разработки тренинга. Описание ожиданий и формулирование целей тренинга. Структура тренинга. Поиск информации, необходимой для проведения тренинга. Выбор методов: мини-лекция, модерация, фасилитация, ролевая игра, мозговой штурм, упражнения и др. Написание сценария тренинга. Проведение тренинга. Анализ полученных результатов. Игры и упражнения для тренинга. Материалы для тренинга, раздаточные материалы, оборудование. Место проведения, подготовка помещения. Технология преодоления сопротивления группы.		0,5		8
<b>Раздел II. Тренинги в управлении персоналом</b>					
<b>2. Тренинг «Организационная культура»</b>					
	Цели и задачи тренингов в управлении персоналом. Проблема оценки эффективности тренинга. Основные		0,5		7

	<p>принципы управления человеческими ресурсами. Тренинг «Организационная культура» Задачи: сформировать отношение к персоналу как интеллектуальному ресурсу компании; сформировать представление о содержании и роли организационной культуры. Методы: Решение кейса «Растущая компания». Дискуссия на тему, что же является организационной культурой. Дискуссия по кейсу «Двойные стандарты». Анализ культуры предприятия в рамках модели Шейна. Диагностика организационной культуры по методике Кови. Игровое тестирование эмоциональных типов. Рабочая группа по выделению собственного представления об идеальной организационной культуре. Описание организационной культуры для группы по Кови и по Шейну. Обратная связь. Подведение итогов.</p>				
<b>3. Тренинг «Успешный поиск и отбор персонала»</b>					
	<p>Задачи: разработать алгоритм поиска и отбора персонала; применить на практике техники поиска и отбора сотрудников. Методы: Мини-лекция «Поиск персонала»: Определение потребности в персонале. Пути решения задачи: найм, лизинг, аутсорсинг, фрилансинг. Определение требований к кандидату. Критерии выбора путей поиска. Методы и пути поиска персонала. Кейс «Разработка алгоритма поиска и отбора персонала» Кейс «Разработка профиля требований к кандидату на вакантную должность» Мозговой штурм «Образ идеального сотрудника». Творчески-поисковые упражнения. Деловые и ролевые игры. Сравнительная таблица (плюсы и минусы различных путей поиска). Кейс «Составление текста объявления о вакансии» Кейс «Работа с резюме соискателей» Ролевая игра «Интервью при приеме на работу» Анализ вербальных и невербальных средств коммуникации. Выявление ведущего канала восприятия и мета-программ. Индивидуальная оценка (аудит). Кейс-метод. Обратная связь. Подведение итогов.</p>		0,4		7
<b>4. Тренинг «Адаптация новых сотрудников»</b>					
	<p>Задачи: разработать пошаговый алгоритм адаптации нового сотрудника в организации, разработать программу адаптации. Методы: Мини-лекция «Основы адаптации персонала»: Цели адаптации новых сотрудников. Структура процесса адаптации, сложности процесса адаптации и пути их решения. Программа введения в должность. Наставничество. Мозговой штурм «Модель адаптации»</p>		0,4		7

	<p>Кейс «Анализ стратегий адаптации» Тестирование «Локус контроля» Выявление взаимосвязи стратегий адаптации и индивидуально-типологических особенностей личности адаптанта Кейс «Составление пошагового алгоритма адаптации сотрудника» Обратная связь. Подведение итогов.</p>				
<b>5. Тренинг «Обучение персонала»</b>					
	<p>Задачи: сформировать представление об обучении персонала как актуальной потребности развития современного бизнеса; разработать программу обучения персонала Методы: Мини-лекция «Обучение персонала как потребность современного развития бизнеса». Определение потребности в обучении. Применение различных форм обучения. Внутреннее и внешнее обучение. Особенности обучения взрослых специалистов. Организация учебного процесса в компании. Оценка эффективности обучения. Создание системы обучения в компании. Групповое обсуждение и работа в малых группах. Игра-презентация. Ролевые игры «Таинственный покупатель», «Суд присяжных». Обратная связь. Подведение итогов.</p>		0,4		7
<b>6. Тренинг управления мотивацией персонала</b>					
	<p>Задачи: углубление знаний о мотивации персонала, формирование навыков по мотивации персонала с учетом индивидуальных особенностей подчиненных. Методы: Мини-лекция: «Управление мотивацией персонала» Основные понятия мотивации персонала. Место мотивации в общей системе управления персоналом. Основные теории мотивации персонала и их реализация в практике управления персоналом. Материальная и нематериальная мотивация. Взаимосвязь мотивов, вознаграждения и поведения. Современные системы оплаты труда и немонетарной мотивации. Тест «Определение индивидуальной удовлетворенности по базовым потребностям». Анализ и обсуждение результатов теста. Мозговой штурм «Парадоксы мотивации» Кейс «Управление демотивацией персонала» Алгоритм мотивации. Приемы и способы мотивации (деловая игра). Обратная связь. Подведение итогов.</p>		0,4		7
<b>7. Тренинг «Лидерство и команда»</b>					
	<p>Задачи: углубить представление о сущности и роли лидерства в организации, сформировать навыки постановки и делегирования задач, управление ролями в команде Методы:</p>		0,4		7

	<p>Мини-лекция: Лидерство. Типология лидерства. Основы командообразования. Организация работы в команде. Распределение ролей. Жизненный цикл команды. Центрирующее упражнение на тему лидерства.</p> <p>Тест «Определение лидерских способностей»</p> <p>Ситуативная игра: «Шесть шляп».</p> <p>Ситуативная игра: «Трагедия мрачной пещеры»</p> <p>Центрирующее упражнение на тему управленческих коммуникаций «Испорченный телефон».</p> <p>Практикум на постановку задач</p> <p>Практикум на делегирование задач</p> <p>Карточки с кейсами на распознавание типов конфликтов. Ситуативная игра «Стереотипы»</p> <p>Обратная связь. Подведение итогов.</p>				
<b>8. Тренинг тайм-менеджмента</b>					
	<p>Задачи: развивать навыки эффективного планирования времени, умения планировать и организовывать время сотрудников</p> <p>Методы:</p> <p>Мини-лекция: «Основы тайм-менеджмента»</p> <p>Практикум «Анализ расходования времени»</p> <p>Упражнение «Ценности и приоритеты»</p> <p>Тест «Определение ловушек времени»</p> <p>Кейс «Определение приоритетов»</p> <p>Практикум «Планирование»</p> <p>Упражнение «Связующая нить».</p> <p>Обратная связь. Подведение итогов.</p>		0,5		7
<b>9. Тренинг целеполагания</b>					
	<p>Задачи: осознание значения планирования и целеполагания, освоение видов и способов постановки целей.</p> <p>осознание возможностей трансформации проблем в цели.</p> <p>Методы:</p> <p>Рольевые, деловые и развивающие игры, соответствующие поднимаемым темам.</p> <p>Индивидуальная и групповая рефлексия.</p> <p>Отработка умений и навыков в специальных упражнениях.</p> <p>Групповые дискуссии.</p> <p>Разбор конкретных ситуаций.</p> <p>Метафорические притчи и истории.</p> <p>Диагностические процедуры.</p> <p>Релаксационные методы.</p> <p>Мозговой штурм.</p> <p>Выполнение домашних заданий.</p> <p>Обратная связь. Подведение итогов.</p>		0,5		7
<b>ВСЕГО:</b>				4	64

#### 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	К-во часов СРС
семестр №8				
1	<b>Социально-психологические основы тренинга</b>	<b>Типовая структура тренинга</b> Методология разработки тренинга. Описание ожиданий и формулирование целей тренинга. Структура тренинга. Поиск информации, необходимой для проведения тренинга. Выбор методов: мини-лекция, модерация, фасилитация, ролевая игра, мозговой штурм, упражнения и др. Написание сценария тренинга. Проведение тренинга. Анализ полученных результатов. Игры и упражнения для тренинга. Материалы для тренинга, раздаточные материалы, оборудование. Место проведения, подготовка помещения. Технология преодоления сопротивления группы.	0,5	7
2	<b>Тренинги в управлении персоналом</b>	<b>Тренинг «Организационная культура»</b> Цели и задачи тренингов в управлении персоналом. Проблема оценки эффективности тренинга. Тренинг «Организационная и корпоративная культура» Задачи: сформировать отношение к персоналу как интеллектуальному ресурсу компании; сформировать представление о содержании и роли организационной культуры. Методы: Решение кейса «Растущая компания». Дискуссия на тему, что же является организационной культурой. Дискуссия по кейсу «Двойные стандарты». Анализ культуры предприятия в рамках модели Шейна. Диагностика организационной культуры по методике Кови. Игровое тестирование эмоциональных типов. Рабочая группа по выделению собственного представления об идеальной организационной культуре. Описание организационной культуры для группы по Кови и по Шейну. Обратная связь. Подведение итогов.	0,5	7
		<b>Тренинг «Поиск и отбор персонала»</b> Задачи: разработать алгоритм поиска и отбора персонала; применить на практике техники поиска и отбора сотрудников. Методы: Мини-лекция «Поиск персонала»: Определение потребности в персонале. Пути решения задачи: найм, лизинг,	0,4	7

	<p>аутсорсинг, фрилансинг. Определение требований к кандидату. Критерии выбора путей поиска. Методы и пути поиска персонала.</p> <p>Кейс «Разработка алгоритма поиска и отбора персонала»</p> <p>Кейс «Разработка профиля требований к кандидату на вакантную должность»</p> <p>Мозговой штурм «Образ идеального сотрудника».</p> <p>Творчески-поисковые упражнения. Деловые и ролевые игры. Сравнительная таблица (плюсы и минусы различных путей поиска).</p> <p>Кейс «Составление текста объявления о вакансии»</p> <p>Кейс «Работа с резюме соискателей»</p> <p>Ролевая игра «Интервью при приеме на работу» Анализ вербальных и невербальных средств коммуникации. Выявление ведущего канала восприятия и мета-программ.</p> <p>Индивидуальная оценка (аудит). Кейс-метод.</p> <p>Обратная связь. Подведение итогов.</p>		
	<p style="text-align: center;"><b>Тренинг</b></p> <p style="text-align: center;"><b>«Адаптация новых сотрудников»</b></p> <p>Задачи: разработать пошаговый алгоритм адаптации нового сотрудника в организации, разработать программу адаптации.</p> <p>Методы:</p> <p>Мини-лекция «Основы адаптации персонала»: Цели адаптации новых сотрудников. Структура процесса адаптации, сложности процесса адаптации и пути их решения. Программа введения в должность. Наставничество.</p> <p>Мозговой штурм «Модель адаптации»</p> <p>Кейс «Анализ стратегий адаптации»</p> <p>Тестирование «Локус контроля»</p> <p>Выявление взаимосвязи стратегий адаптации и индивидуально-типологических особенностей личности адаптанта</p> <p>Кейс «Составление пошагового алгоритма адаптации сотрудника»</p> <p>Обратная связь. Подведение итогов.</p>	0,4	7
	<p style="text-align: center;"><b>Тренинг «Обучение персонала»</b></p> <p>Задачи: сформировать представление об обучении персонала как актуальной потребности развития современного бизнеса; разработать программу обучения персонала</p>	3	7

		<p>Методы:  Мини-лекция «Обучение персонала как потребность современного развития бизнеса». Определение потребности в обучении. Применение различных форм обучения. Внутреннее и внешнее обучение. Особенности обучения взрослых специалистов. Организация учебного процесса в компании. Оценка эффективности обучения. Создание системы обучения в компании.  Групповое обсуждение и работа в малых группах. Игра-презентация. Ролевые игры «Таинственный покупатель», «Суд присяжных». Обратная связь. Подведение итогов.</p>		
		<p style="text-align: center;"><b>Тренинг  управления мотивацией персонала</b></p> <p>Задачи: углубление знаний о мотивации персонала, формирование навыков по мотивации персонала с учетом индивидуальных особенностей подчиненных.  Методы:  Мини-лекция: «Управление мотивацией персонала»  Основные понятия мотивации персонала. Место мотивации в общей системе управления персоналом. Основные теории мотивации персонала и их реализация в практике управления персоналом. Материальная и нематериальная мотивация. Взаимосвязь мотивов, вознаграждения и поведения. Современные системы оплаты труда и немонетарной мотивации.  Тест «Определение индивидуальной удовлетворенности по базовым потребностям». Анализ и обсуждение результатов теста.  Мозговой штурм «Парадоксы мотивации»  Кейс «Демотивация персонала»  Алгоритм мотивации. Приемы и способы мотивации (деловая игра). Обратная связь. Подведение итогов.</p>	0,4	7
		<p style="text-align: center;"><b>Тренинг «Лидерство и команда»</b></p> <p>Задачи: углубить представление о сущности и роли лидерства в организации, сформировать навыки постановки и делегирования задач, управление ролями в команде  Методы:  Мини-лекция: Лидерство. Типология</p>	0,4	7

	<p>лидерства. Основы командообразования. Организация работы в команде. Распределение ролей. Жизненный цикл команды. Центрирующее упражнение на тему лидерства. Тест «Определение лидерских способностей» Ситуативная игра: «Шесть шляп». Центрирующее упражнение на тему управленческих коммуникаций «Испорченный телефон». Практикум на постановку задач Практикум на делегирование задач Карточки с кейсами на распознавание типов конфликтов. Ситуативная игра «Стереотипы» Обратная связь. Подведение итогов.</p>		
	<p>Задачи: развивать навыки эффективного планирования времени, умения планировать и организовывать время сотрудников Методы: Мини-лекция: «Основы тайм-менеджмента» Практикум «Анализ расходования времени» Упражнение «Ценности и приоритеты» Тест «Определение ловушек времени» Кейс «Определение приоритетов» Практикум «Планирование» Упражнение «Связующая нить». Обратная связь. Подведение итогов.</p>	0,5	7
	<p>Задачи: осознание значения планирования и целеполагания, освоение видов и способов постановки целей. осознание возможностей трансформации проблем в цели. Методы: Рольевые, деловые и развивающие игры, соответствующие поднимаемым темам. Индивидуальная и групповая рефлексия. Отработка умений и навыков в специальных упражнениях. Групповые дискуссии. Разбор конкретных ситуаций. Метафорические притчи и истории. Диагностические процедуры. Релаксационные методы. Мозговой штурм. Выполнение домашних заданий. Обратная связь. Подведение итогов.</p>	0,5	7
ИТОГО:		4	63

### 4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом.

### 4.4. Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрено учебным планом.

### 4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

Не предусмотрено учебным планом.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций

**1. Компетенция ПК-3** - Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению и адаптации персонала организации

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-3.2. Анализирует потребность организации в обучении персонала, планирует, организует и проводит мероприятия по обучению и развитию персонала, анализирует их эффективность.	Зачет, тест, собеседование, кейс задачи

### 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

#### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов для зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	<b>Социально-психологические основы тренинга (ПК-3)</b>	1. Понятие тренинга 2. Социально-психологические основы тренинга 3. Специфика тренингов личностного роста 4. Специфика бизнес-тренингов 5. Особенности обучения взрослых 6. Рынок тренинговых услуг 7. Как выбрать провайдера тренинговых услуг?
		1. Требования к разработке тренинга 2. Формулирование целей тренинга 3. Структура тренинга 4. Методы: мини-лекция, модерация, фасилитация, ролевая игра, мозговой штурм, упражнения и др. 5. Технология написания сценария тренинга. 6. Технология проведения тренинга.

		7. Технология преодоления сопротивления группы.
2	<b>Тренинги в управлении персоналом (ПК-3)</b>	1. Цели и задачи тренингов в управлении персоналом 2. Проблема оценки эффективности тренинга 3. Цели и задачи тренинга «Организационная и корпоративная культура» 4. Методы тренинга «Организационная и корпоративная культура» 5. Решение кейса «Растущая компания». 6. Решение кейса «Двойные стандарты». 7. Анализ организационной культуры предприятия в рамках модели Шейна. 8. Диагностика организационной культуры по методике Кови. 9. Описание организационной культуры для группы по Кови и по Шейну. 10. Роль обратной связи.
		1. Цели и задачи тренинга «Успешный поиск и отбор персонала» 2. Методы тренинга «Успешный поиск и отбор персонала» 3. Структура тренинга «Успешный поиск и отбор персонала» 4. Решение кейса «Разработка алгоритма поиска и отбора персонала» 5. Решение кейса «Разработка профиля требований к кандидату на вакантную должность» 6. Решение кейса «Составление текста объявления о вакансии» 7. Решение кейса «Работа с резюме соискателей» 8. Анализ вербальных и невербальных средств коммуникации в процессе интервью
		1. Цели и задачи тренинга «Адаптация новых сотрудников» 2. Методы тренинга «Адаптация новых сотрудников» 3. Структура тренинга «Адаптация новых сотрудников» 4. Подготовить мини-лекцию на тему «Основы адаптации персонала» 5. Решение кейса «Разработка модели адаптации» 6. Решение кейса «Разработка алгоритма адаптации нового сотрудника в организации» 7. Решение кейса «Разработка программы адаптации сотрудников в организации» 8. Решение кейса «Анализ стратегий адаптации»
		1. Цели и задачи тренинга «Обучение персонала» 2. Методы тренинга «Обучение персонала» 3. Структура тренинга «Обучение персонала» 4. Подготовить мини-лекцию на тему «Обучение персонала как потребность современного развития бизнеса». 5. Решение кейса «Разработка системы обучения персонала» 6. Решение кейса «Оценка эффективности обучения» 7. Подбор игр и упражнений для тренинга
		1. Цели и задачи тренинга «Управление мотивацией персонала» 2. Методы тренинга «Управление мотивацией персонала» 3. Структура тренинга «Управление мотивацией персонала» 4. Подготовить мини-лекцию на тему «Управление мотивацией персонала» 5. Решение кейса «Управление демотивацией персонала» 6. Решение кейса «Парадоксы мотивации» 7. Решение кейса «Разработка программы мотивации сотрудников в организации» 8. Подбор игр и упражнений для тренинга 9. Написание сценария тренинга
		1. Цели и задачи тренинга «Лидерство и команда» 2. Методы тренинга «Лидерство и команда» 3. Структура тренинга «Лидерство и команда» 4. Подготовить мини-лекцию на тему «Лидерство и команда» 5. Проведение тестирования на выявление лидерских способностей 6. Проведение ситуативных игр по теме тренинга

		<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Проведение практикума на постановку и делегирование задач</li> <li>8. Подбор игр и упражнений для тренинга</li> <li>9. Написание сценария тренинга</li> </ul>
9		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи тренинга тайм-менеджмента</li> <li>2. Методы тренинга тайм-менеджмента</li> <li>3. Структура тренинга тайм-менеджмента</li> <li>4. Подготовить мини-лекцию на тему «Основы тайм-менеджмента»</li> <li>5. Решение кейса «Определение приоритетов»</li> <li>6. Проведение тестирования на выявление ловушек времени</li> <li>7. Проведение ситуативных игр по теме тренинга</li> <li>8. Подбор игр и упражнений для тренинга</li> <li>9. Написание сценария тренинга</li> </ul>
10		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи тренинга целеполагания</li> <li>2. Методы тренинга целеполагания</li> <li>3. Структура тренинга целеполагания</li> <li>4. Подготовить мини-лекцию на тему «Технология целеполагания»</li> <li>5. Решение кейса «Трансформация проблем в цели»</li> <li>6. Проведение тестирования на определение системы ценностей</li> <li>7. Проведение проективной методики «Карта внутренней страны»</li> <li>8. Проведение ситуативных игр по теме тренинга</li> <li>9. Подбор игр и упражнений для тренинга</li> <li>10. Написание сценария тренинга</li> </ul>

### **5.2.2. Перечень контрольных материалов**

**для защиты курсового проекта/ курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом.

### **5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре**

С целью текущего контроля и подготовки студентов к изучению новой темы на каждом практическом занятии проводится собеседование по основным вопросам темы.

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
<b>1</b>	<b>Социально-психологические основы тренинга (ПК-3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Понятие тренинга</li> <li>9. Социально-психологические основы тренинга</li> <li>10. Специфика тренингов личностного роста</li> <li>11. Специфика бизнес-тренингов</li> <li>12. Особенности обучения взрослых</li> <li>13. Рынок тренинговых услуг</li> <li>14. Как выбрать провайдера тренинговых услуг?</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>8. Требования к разработке тренинга</li> <li>9. Формулирование целей тренинга</li> <li>10. Структура тренинга</li> <li>11. Методы: мини-лекция, модерация, фасилитация, ролевая игра, мозговой штурм, упражнения и др.</li> <li>12. Технология написания сценария тренинга.</li> <li>13. Технология проведения тренинга.</li> <li>14. Технология преодоления сопротивления группы.</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Тренинги в управлении персоналом (ПК-3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Цели и задачи тренингов в управлении персоналом</li> <li>12. Проблема оценки эффективности тренинга</li> <li>13. Цели и задачи тренинга «Организационная и корпоративная культура»</li> <li>14. Методы тренинга «Организационная и корпоративная культура»</li> <li>15. Решение кейса «Растущая компания».</li> <li>16. Решение кейса «Двойные стандарты».</li> <li>17. Анализ организационной культуры предприятия в рамках модели Шейна.</li> <li>18. Диагностика организационной культуры по методике Кови.</li> <li>19. Описание организационной культуры для группы по Кови и по Шейну.</li> </ul>

	<p>20. Роль обратной связи.</p> <p>9. Цели и задачи тренинга «Успешный поиск и отбор персонала»</p> <p>10. Методы тренинга «Успешный поиск и отбор персонала»</p> <p>11. Структура тренинга «Успешный поиск и отбор персонала»</p> <p>12. Решение кейса «Разработка алгоритма поиска и отбора персонала»</p> <p>13. Решение кейса «Разработка профиля требований к кандидату на вакантную должность»</p> <p>14. Решение кейса «Составление текста объявления о вакансии»</p> <p>15. Решение кейса «Работа с резюме соискателей»</p> <p>16. Анализ вербальных и невербальных средств коммуникации в процессе интервью</p>
	<p>9. Цели и задачи тренинга «Адаптация новых сотрудников»</p> <p>10. Методы тренинга «Адаптация новых сотрудников»</p> <p>11. Структура тренинга «Адаптация новых сотрудников»</p> <p>12. Подготовить мини-лекцию на тему «Основы адаптации персонала»</p> <p>13. Решение кейса «Разработка модели адаптации»</p> <p>14. Решение кейса «Разработка алгоритма адаптации нового сотрудника в организации»</p> <p>15. Решение кейса «Разработка программы адаптации сотрудников в организации»</p> <p>16. Решение кейса «Анализ стратегий адаптации»</p>
	<p>8. Цели и задачи тренинга «Обучение персонала»</p> <p>9. Методы тренинга «Обучение персонала»</p> <p>10. Структура тренинга «Обучение персонала»</p> <p>11. Подготовить мини-лекцию на тему «Обучение персонала как потребность современного развития бизнеса».</p> <p>12. Решение кейса «Разработка системы обучения персонала»</p> <p>13. Решение кейса «Оценка эффективности обучения»</p> <p>14. Подбор игр и упражнений для тренинга</p>
	<p>10. Цели и задачи тренинга «Управление мотивацией персонала»</p> <p>11. Методы тренинга «Управление мотивацией персонала»</p> <p>12. Структура тренинга «Управление мотивацией персонала»</p> <p>13. Подготовить мини-лекцию на тему «Управление мотивацией персонала»</p> <p>14. Решение кейса «Управление демотивацией персонала»</p> <p>15. Решение кейса «Парадоксы мотивации»</p> <p>16. Решение кейса «Разработка программы мотивации сотрудников в организации»</p> <p>17. Подбор игр и упражнений для тренинга</p> <p>18. Написание сценария тренинга</p>
	<p>10. Цели и задачи тренинга «Лидерство и команда»</p> <p>11. Методы тренинга «Лидерство и команда»</p> <p>12. Структура тренинга «Лидерство и команда»</p> <p>13. Подготовить мини-лекцию на тему «Лидерство и команда»</p> <p>14. Проведение тестирования на выявление лидерских способностей</p> <p>15. Проведение ситуативных игр по теме тренинга</p> <p>16. Проведение практикума на постановку и делегирование задач</p> <p>17. Подбор игр и упражнений для тренинга</p> <p>18. Написание сценария тренинга</p>
9	<p>10. Цели и задачи тренинга тайм-менеджмента</p> <p>11. Методы тренинга тайм-менеджмента</p> <p>12. Структура тренинга тайм-менеджмента</p> <p>13. Подготовить мини-лекцию на тему «Основы тайм-менеджмента»</p> <p>14. Решение кейса «Определение приоритетов»</p> <p>15. Проведение тестирования на выявление ловушек времени</p> <p>16. Проведение ситуативных игр по теме тренинга</p> <p>17. Подбор игр и упражнений для тренинга</p> <p>18. Написание сценария тренинга</p>
10	<p>11. Цели и задачи тренинга целеполагания</p> <p>12. Методы тренинга целеполагания</p> <p>13. Структура тренинга целеполагания</p> <p>14. Подготовить мини-лекцию на тему «Технология целеполагания»</p> <p>15. Решение кейса «Трансформация проблем в цели»</p> <p>16. Проведение тестирования на определение системы ценностей</p> <p>17. Проведение проективной методики «Карта внутренней страны»</p>

		18. Проведение ситуативных игр по теме тренинга 19. Подбор игр и упражнений для тренинга 20. Написание сценария тренинга
--	--	--

**1. Компетенция ПК-3** - Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению и адаптации персонала организации

**Тест** как средство оценивания знаний проводится на практическом занятии. Обучающемуся предлагается индивидуальный вариант теста, на выполнение которого дается 30 мин.

**Тема: Понятие и виды тренинга (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. Предшественниками современных тренинговых групп принято считать:

- а) корпоративные тренинги У. Патрика;
- б) Т-группы, основанные учениками К. Левина;
- в) группы, практиковавшие в Лейпцигском университете;
- г) команды менеджеров.

Эталон ответа: б) Т-группы, основанные учениками К. Левина

2. На чем основываются социально-психологические методы управления в команде?

- а) на воздействии на сознание сотрудников и социальные условия;
- б) на штрафных санкциях;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на материальном вознаграждении работников.

Эталон ответа: а) на воздействии на сознание сотрудников и социальные условия.

3. Какой вид тренингов направлен на расширение базы знаний, совершенствование специальных навыков, необходимых для эффективной профессиональной деятельности?

- а) социально-психологические тренинги;
- б) тренинги личностного роста;
- в) бизнес-тренинги;
- г) тренинги активных продаж.

Эталон ответа: в) бизнес-тренинги

4. Для поиска способов решения психологических проблем участников, а также создания условий для самораскрытия предназначены:

- а) социально-психологические тренинги;
- б) тренинги личностного роста;
- в) бизнес-тренинги;
- г) тренинги активных продаж.

Эталон ответа: б) тренинги личностного роста

5. К какой стадии развития навыка относится следующая характеристика: человек владеет навыком и может выполнять необходимые действия бессознательно, часто даже одновременно с другими действиями; сосредотачиваться на процессе уже не требуется.

- а) сознательная компетентность;
- б) сознательная некомпетентность;
- в) бессознательная компетентность;
- г) бессознательная некомпетентность.

Эталон ответа: в) бессознательная компетентность

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Сформулируйте определение понятия «тренинг»
2. Раскройте основные виды тренингов
3. В чем заключается специфика тренингов личностного роста
4. В чем заключаются особенности обучения взрослых
5. В чем заключаются отличительные особенности тренинга как метода обучения персонала

### **Тема: Типовая структура тренинга (ПК-3)**

*Задания закрытого типа*

1. Блоки (модули) тренинга – это:

- а) структурные единицы, из которых строится тренинг
  - б) метод работы, который дает группе возможность совместно сформулировать новое понятие;
  - в) отдельные инструменты, которые применяет ведущий тренинга;
  - г) инструменты и средства для отработки навыков
- Эталон ответа: а) структурные единицы, из которых строится тренинг

2. Кратковременная форма интенсивного активного обучения, результатами которого является освоение участниками группы значимых для них форм социального поведения – это:

- а) лекция
- б) обучение на рабочем месте
- в) стажировка
- г) тренинг

Эталон ответа: г) тренинг

3. Тренинг тайм-менеджмента относится к:

- а) бизнес-тренингам
- б) тренингам личной эффективности
- в) тренингам личностного роста
- г) тренингам эмоциональной саморегуляции

Эталон ответа: б) тренингам личной эффективности

4. Модерация – это:

- а) метод работы, который дает группе возможность совместно сформулировать новое понятие
- б) инструмент получения общей картины мнений участников относительно какого-то одного вопроса
- в) кратковременная форма активного обучения
- г) передача большого объема новой информации за короткое время

Эталон ответа: а) метод работы, который дает группе возможность совместно сформулировать новое понятие

5. Фасилитация – это:

- а) метод работы, который дает группе возможность совместно сформулировать новое понятие
- б) инструмент получения общей картины мнений участников относительно какого-то одного вопроса
- в) кратковременная форма активного обучения

г) передача большого объема новой информации за короткое время  
Эталон ответа: б) инструмент получения общей картины мнений участников относительно какого-то одного вопроса

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Охарактеризуйте основные элементы структуры тренинга.
2. Дайте определение термину «модерация»
3. В чем заключается специфика такого метода как мозговой штурм?
4. Дайте определению термину «фасилитация»
5. Раскройте технологию преодоления сопротивления группы.

- а) от уровня подготовки слушателей  
б) от уровня мотивации участников тренинга  
в) от количества слушателей и их активности  
г) от стиля ведения тренинга

Эталон ответа: в) от количества слушателей и их активности

### **Тема: Тренинг «Организационная культура» (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. Стадия сознательной компетентности при обучении навыкам характеризуется следующим:

а) человек не обладает нужным навыком и вообще не понимает, что он собой представляет.

б) есть знания о навыке, но с ним еще не связаны нужные действия.

в) человек владеет нужным навыком, но его использование все еще требует постоянной концентрации и осмысления.

г) человек владеет навыком и может выполнять необходимые действия бессознательно, часто даже одновременно с другими действиями;

Эталон ответа: в) человек владеет нужным навыком, но его использование все еще требует постоянной концентрации и осмысления.

2. Особый метод работы в группе, с помощью которого происходит рождение новых идей, развивается творческое мышление участников, называется:

а) лекция

б) мозговой штурм

в) фасилитация

г) ролевая игра

Эталон ответа: б) мозговой штурм

3. Группа получает задание описать реальный случай из работы организации, который включает в себя конкретную проблему, требующую решения. О каком методе тренинга идет речь?

а) case study

б) мозговой штурм

в) фасилитация

г) ролевая игра

Эталон ответа: а) case study

4. Основной целью тренинга командообразования является:

а) личностный рост участников

б) генерация новых идей

в) развитие навыков планирования

г) повышение сплоченности группы

Эталон ответа: г) повышение сплоченности группы

5. Обучение взрослых в отличие от обучения детей предполагает:

- а) усвоение нового материала
- б) авторитарность и конкурентность
- в) совместное определение целей обучения
- г) базируется на незначительном опыте

Эталон ответа: в) совместное определение целей обучения

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Какие существуют проблемные моменты в оценке эффективности тренинга.
2. Дайте определение термину «организационная культура»
3. Каким образом можно провести диагностику организационной культуры?
4. Раскройте типологию организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну
5. Раскройте типологию организационной культуры по Ч. Хэнди.

**Тема: Тренинг «Поиск и отбор персонала» (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. За время тренинга любой новый навык можно развить только до следующего уровня:

- а) сознательная компетентность;
- б) сознательная некомпетентность;
- в) бессознательная компетентность;
- г) бессознательная некомпетентность.

Эталон ответа: а) сознательная компетентность

2. Осуществление поиска, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности, называется:

- а) мотивация персонала;
- б) оценка персонала;
- в) подбор персонала;
- г) отбор персонала

Эталон ответа: в) подбор персонала

3. Выбор из определенного круга кандидатов потенциального сотрудника, максимально обладающего теми профессиональными навыками, использование которых необходимо для выполнения должностных обязанностей, носит название:

- а) мотивация персонала;
- б) оценка персонала;
- в) подбор персонала;
- г) отбор персонала

Эталон ответа: г) отбор персонала

4. Реферальные программы представляют собой:

- а) метод поиска новых сотрудников через кадровые агентства;
- б) метод поиска новых сотрудников через рекомендации;
- в) метод поиска новых сотрудников через службу занятости населения
- г) метод поиска новых сотрудников с помощью рабочих сайтов

Эталон ответа: б) метод поиска новых сотрудников через рекомендации

5. Интервью включает определенный перечень вопросов, позволяющий получить однотипную информацию о кандидатах на вакантную должность, называется:

- а) биографическое интервью;
- б) неструктурированное интервью;

в) структурированное интервью;

г) глубинное интервью

Эталон ответа: в) структурированное интервью

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Какие существуют источники привлечения кандидатов на вакантную должность?
2. Какие существуют методы отбора кандидатов на вакантную должность?
3. В чем преимущества внутренних источников привлечения персонала?
4. В чем сущность экспертизы вакансии?
5. Какие этапы включает интервью с кандидатом на вакантную должность?

**Тема: Тренинг «Адаптация новых сотрудников» (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. Приспособление сотрудника к новой производственной среде, включение в систему коммуникаций с коллегами, знакомство с организационной культурой, а также изменение своего поведения под влиянием новых требований, называется:

- а) обучение персонала;
- б) адаптация персонала;
- в) мотивация персонала;
- г) развитие персонала

Эталон ответа: б) адаптация персонала

2. Вид адаптации, который предполагает активное освоение профессии, специфики, тонкостей, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях, называется:

- а) экономическая адаптация;
- б) социально-психологическая адаптация;
- в) психофизиологическая адаптация;
- г) профессиональная адаптация

Эталон ответа: г) профессиональная адаптация

3. Включение нового работника с сеть коммуникаций в организации

характеризует:

- а) экономическую адаптацию;
- б) социально-психологическую адаптацию;
- в) психофизиологическую адаптацию;
- г) профессиональную адаптацию

Эталон ответа: б) социально-психологическую адаптацию

4. Адаптация, которая оказывает негативное на влияние на процесс профессионального развития сотрудника, снижает его профессиональный уровень, называется:

- а) регрессивная адаптация;
- б) прогрессивная адаптация;
- в) вторичная адаптация;
- г) первичная адаптация

Эталон ответа: а) регрессивная адаптация

5. Информирование нового сотрудника об основных правилах и требованиях к деятельности на рабочем месте носит название:

- а) наставничество;
- б) welcome-тренинг;
- в) инструктаж;
- г) ротация

Эталон ответа: в) инструктаж.

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Дайте определение термину «наставничество».
2. Сформулируйте определение понятия «психофизиологическая адаптация»
3. Охарактеризуйте этапы адаптации персонала
4. Какие методы адаптации применяются на этапе введения в должность?
5. Охарактеризуйте стратегии адаптации сотрудников.

**Тема: Тренинг «Обучение персонала» (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. Комплексное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех сфер человеческой деятельности, владеющих набором определенных знаний, навыков и способов общения, носит название:

- а) профессиональная подготовка;
- б) повышение квалификации;
- в) профессиональная переподготовка;
- г) профессиональное развитие

Эталон ответа: а) профессиональная подготовка.

2. Обучение, которое проводится с целью совершенствования профессиональных знаний и навыков, их обновления, при имеющемся у работника образовании, называется:

- а) профессиональная подготовка;
- б) повышение квалификации;
- в) профессиональная переподготовка;
- г) профессиональное развитие

Эталон ответа: б) повышение квалификации

3. Пассивная форма обучения в форме изложения информации в больших объемах называется:

- а) тренинг;
- б) семинар;
- в) деловая игра;
- г) лекция

Эталон ответа: г) лекция.

4. Метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков, называется

- а) ротация;
- б) наставничество;
- в) стажировка;
- г) вебинар

Эталон ответа: а) ротация

5. Активная форма обучения с использованием практических упражнений, деловых игр называется:

- а) тренинг;
- б) семинар;
- в) деловая игра;
- г) лекция

Эталон ответа: а) тренинг

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Дайте определение термину «обучение персонала».
2. Сформулируйте определение понятия «профессиональная переподготовка»
3. Каким образом определяется потребность в обучении персонала?
4. Перечислите активные методы обучения персонала
5. Каким образом можно оценить эффективность обучения персонала

**Тема: Тренинг «Мотивация персонала» (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. Какая теория мотивации исходит из того, что сотрудники ленивы и стараются избегать ответственности, поэтому их следует постоянно принуждать, угрожая наказанием?

- а) теория «Y»
- б) иерархическая концепция потребностей личности;
- в) теория «X»;
- г) теория справедливости.

Эталон ответа: в) теория «X»

2. В управленческой решетке Дж. Моутона и Р. Блейка позиция 5.5 характеризуется следующим:

- а) руководитель безразлично относится как к своим подчиненным, так и к решению производственных задач;
- б) руководитель идет на компромисс, сочетая заботу о подчиненных с решением производственных задач;
- в) руководитель во главу угла ставит интересы производства и не ориентирован на заботу о подчиненных;
- г) руководитель, в первую очередь, заботится о подчиненных.

Эталон ответа: б) руководитель идет на компромисс, сочетая заботу о подчиненных с решением производственных задач;

3. Процесс и результат применения стимулов с целью активизации деятельности сотрудников с учетом их актуальных мотивов называется:

- а) мотивация;
- б) вознаграждение;
- в) побуждение;
- г) стимулирование.

Эталон ответа: г) стимулирование

4. Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения, относится к:

- а) материальному стимулированию;
- б) моральному стимулированию;
- в) нематериальному стимулированию;
- г) организационному стимулированию.

Эталон ответа: а) материальному стимулированию

5. Согласно данной теории, работник ищет оптимального соотношения между своими усилиями и результатом, а также между аналогичными усилиями и результатом деятельности других людей. О какой теории мотивации идет речь?

- а) теория «Y»
- б) иерархическая концепция потребностей личности;
- в) теория «X»;

г) теория справедливости.

Эталон ответа: г) теория справедливости

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Дайте определение термину «мотивация персонала».
2. Проведите сравнительный анализ понятий «мотив» и «стимул»
3. Дайте определение термину «демотивирующий фактор»
4. Охарактеризуйте виды стимулирования персонала
5. Как Вы думаете, в каких ситуациях применение нематериальных стимулов будет наиболее результативным?

**Тема: «Тренинг «Лидерство и команда» (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. В случае, когда группа сама избирает лидера, ожидания от действий лидера и требования к нему:

- а) остаются на прежнем уровне;
- в) зависят от ситуации взаимодействия;
- б) значительно ниже, чем по отношению к тем, кто был назначен свыше или привлечен извне;
- г) существенно выше, чем по отношению к тем, кто был назначен свыше или привлечен извне.

Эталон ответа: г) существенно выше, чем по отношению к тем, кто был назначен свыше или привлечен извне

2. Модель лидерства «трех кругов» Дж. Адаира включает следующие компоненты:

- а) стимул, реакция, анализ ситуации;
- б) задача, команда, человек;
- в) ситуация, стиль руководства, мотивация последователей;
- г) проблема, решение, извлеченный опыт.

Эталон ответа: б) задача, команда, человек

3. Согласно исследованиям Р. Хауса, харизма с наибольшей вероятностью проявляется:

- а) в кризисные периоды;
- б) в условиях устоявшейся организационной культуры;
- в) в стабильные периоды;
- г) в ситуации командной работы.

Эталон ответа: а) в кризисные периоды.

4. Какие параметры положены в основу классификации стилей менеджмента И.К. Адизеса?

- а) установка на решение задач и установка на поддержание отношений с последователями;
- б) ориентация на долгосрочную перспективу и ориентация на решение краткосрочных задач;
- в) установка на «результативность/эффективность» и ориентация на «краткосрочную/долгосрочную перспективу»;
- г) ориентация на активное управление и ориентация на пассивное управление.

Эталон ответа: в) установка на «результативность/эффективность» и ориентация на «краткосрочную/долгосрочную перспективу».

5. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий

- б) преобладание неформальных коммуникаций
- в) инициативность сотрудников
- г) директивность

Эталон ответа: г) директивность

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Сформулируйте определение понятия «стиль руководства»
2. В чем суть ситуационной концепции лидерства?
3. В чем суть теории лидерских черт?
4. Проведите сравнительный анализ различных стилей руководства?
5. Какие личностные качества присущи лидеру?

**Тема: Тренинг тайм-менеджмента (ПК-3)**

*Задания закрытого типа:*

1. В основе модели тайм-менеджмента Д.Эйзенхауэра положены следующие критерии:

- а) срочность и важность дела;
- б) эффективное планирование;
- в) затрачиваемые временные ресурсы;
- г) контекстное планирование

Эталон ответа: а) срочность и важность дела

2. Задачи, не привязанные жестко к определенному времени, а зависящие от контекста (условий, обстоятельств), называются:

- а) жесткие задачи;
- б) гибкие задачи;
- в) SMART-задачи;
- г) неструктурированные задачи

Эталон ответа: б) гибкие задачи

3. Планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи, называется:

- а) стратегическое;
- б) тактическое;
- в) оперативное;
- г) контекстное

Эталон ответа: г) контекстное

4. Дела, требующие совсем немного времени для выполнения, но неприятные, в тайм-менеджменте называются:

- а) «лягушками»
- б) «слонами»
- в) «демотиваторами»
- г) «бифштексами»

Эталон ответа: а) «лягушками»

5. Задачи, выполнение которых требует очень немного времени, но задает дальнейший порядок дня, называются

- а) жесткие задачи
- б) гибкие задачи
- в) уточняющие
- г) безотлагательные

Эталон ответа: в) уточняющие

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой):

1. Сформулируйте определение понятия «тайм-менеджмент»
2. В чем суть контекстного планирования ?
3. На какие типы делятся задачи в тайм-менеджменте?
4. Раскройте факторы неэффективного использования времени.
5. Какие программные средства используются в тайм-менеджменте??

**Тема: Тренинг целеполагания (ПК-3)**

*Задания закрытого типа*

1. Конечный желаемый результат, который определяется в процесс планирования:

- а) видение
- б) цель
- в) задача
- г) миссия

Эталон ответа: б) цель

2. Наиболее распространенным подходом к целеполаганию является:

- а) колесо баланса
- б) тайм-боксинг
- в) методика «Баскетбольная корзина»
- г) SMART

Эталон ответа: г) SMART

3. Технология планомерного, регулярного поиска и постановки целей сотрудникам в организации, координации работы сотрудников по их достижению, контроля достижения целей и применение санкций за результативность называется

- а) технология управления по целям
- б) GOAL-технология
- в) технология стратегического управления
- г) SMART-технология

Эталон ответа: а) технология управления по целям

4. Что такое качественно поставленная цель?

- а) достижимая цель
- б) вовремя поставленная цель
- в) цель, которая удовлетворяет следующим критериям: конкретность, измеримость, достижимость, соответствие, определенность во времени
- г) цель, которая декомпозируется на задачи

Эталон ответа: в) цель, которая удовлетворяет следующим критериям: конкретность, измеримость, достижимость, соответствие, определенность во времени

5. Персонафикация ответственности за достижение цели предполагает:

- а) наличие целей у всех объектов управления до начала деятельности.
- б) каждая цель должна быть закреплена за конкретным сотрудником в организации
- в) цель, которая удовлетворяет следующим критериям: конкретность, измеримость, достижимость, соответствие, определенность во времени
- г) у сотрудника должен быть один руководитель, который имеет право утверждать для данного сотрудника цели на планируемый период и результаты за отчетный период

Эталон ответа: б) каждая цель должна быть закреплена за конкретным

сотрудником в организации

*Задания открытого типа* (студент должен написать ответ рукой)

1. Сформулируйте определение понятия «целеполагание»
2. Дайте определение понятия «специфическая задача»
3. Раскройте сущность метода SMART
4. Проведите сравнительный анализ понятий «цель» и «задача».
5. Какие существуют подходы к контролю достижения целей?

**Компетенция ПК-3** - Способен осуществлять деятельность по организации и проведению мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению и адаптации персонала организации

**Кейс задача.** Для закрепления изученного материала предусмотрены кейс-задачи, которые направлены на осмысление реальной профессионально-ориентированной ситуации, необходимой для решения проблемы.

#### **Примерные варианты кейс задач (ПК-3)**

1. Подчиненный сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в итоге делает ее весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия

2. Один Ваш подчиненный по ошибке, связанной с недостаточным опытом, упустил крупную сделку. Другой аналогичную сделку заключил, получив при этом вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, во втором – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

3. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективности работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?

4. Вам поручено внедрить на заводе технологию целевого управления. Сотрудники в основном пожилые, средний возраст 52 года. Они не привыкли к результативному труду и к измерениям и оценке их деятельности относятся крайне болезненно и критично, вплоть до угрозы увольнения. Но это очень ценные сотрудники, особенно ИТР. К внедряемой технологии относятся крайне негативно. При чем эта технология предусматривает уменьшение их окладной части и увеличение премиальной (за результативность), плюс им нужно будет обучаться ставить смарт-задачи. Как будете внедрять?

5. Пользуясь «решеткой менеджмента», определите, к какому типу руководителя (9,9; 9,1; 1,9; 5,5; 1,1) соответствуют следующие характеристики:

А. Руководитель нацелен на выполнение поставленных перед отделом задач. Принимаемые им решения реально выполнимы. Если в коллективе встречается несогласие, то устраняет его волевым путем. В коллективе нездоровый социально-психологический климат, работники часто переходят на работу в другие организации.

Б. Руководитель чаще принимает решения отдельных сотрудников или коллективные. Как правило, присоединяется к мнению и стилю поведения большинства работников. Если возникают конфликты, то остается в стороне, поэтому редко раздражается. Работает без особого напряжения, выполняет самое необходимое. Часто отсутствует на работе, выезжая в командировки и на конференции.

В. Для руководителя важно, чтобы принимаемые решения были творческими и оптимальными, чтобы они были понятны, одобрены сотрудниками. Он умеет выслушать и

принять разумный совет, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, стремится разобраться в их причинах и устранить последствия. Если он раздражен, то сдерживается, хотя его нетерпение заметно. Даже в трудный момент способен оценить шутку. Все силы отдает работе, сотрудники следуют его примеру.

Г. Для руководителя важно сохранять добрые отношения с людьми. Вместо того, чтобы реализовать собственный подход, предпочитает принимать мнение, стиль поведения и представления других. Стремится не допускать конфликтов, если возникает конфликт, то старается, чтобы люди как можно скорее вернулись к естественному состоянию. Всегда дружелюбен, считает, что напряженность приводит к срывам. Обладает чувством юмора, ему удается сохранять дружеские отношения со всеми или, если возникает напряженность, переключить внимание, старается не столько командовать, сколько помогать.

Д. Для руководителя важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если сотрудники выдвигают новые цели, отличающиеся от его, то он ищет среднюю позицию. Если возникают конфликты, старается быть твердым и справедливым, честно рассуждать, стремится поддерживать хороший, равномерный темп работы.

6. Ведущий сотрудник забеременела и проект под срывом. Заменить такого специалиста вам не удавалось 5 лет (кандидатур подходящих вы не встречали). Она планирует уйти в отпуск в связи с родами и уходом за ребенком с 8 мес. беременности и планирует выйти на работу не раньше чем через полгода после рождения ребенка. У нее уникальные знания и навыки в проекте, которые вы компенсировать ни кем в компании не можете, а проект сдавать необходимо через год, иначе заказчик заплатит только 50% при запоздании сдачи проекта хотя бы на 1 день. Этот проект для вас как для руководителя – трамплин для серьезного повышения, к которому вы стремились 5 лет. Если он будет сорван, вам закроется такая возможность и собственник бизнеса будет неумолим в своем решении даже при наличии объективных затруднений. Вам нужно найти выход из этой безвыходной ситуации. Что будете делать в этой ситуации, когда прошло уже 3 мес с момента объявления о беременности, вам так и не удалось найти адекватную замену ей, чтобы передать дела? Беременная сотрудница сказала, что не сможет реализовывать проект в период этого отпуска в связи с родами и уходом за ребенком. Ваши заместители и другие подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы Вы, на Ваши замечания не реагируют, продолжая работать по-своему. Как поступать в этом случае? Что предпринимать?

7. Вам менеджер по персоналу представил для закрытия вакансии маркетолога двух по-своему сильных кандидатов:

- идеального исполнителя со средним потенциалом и посредственной креативностью и идейностью и

- маркетинговую звездочку с большими амбициями, стремлением к самостоятельности, нетерпимости к критике и слабой лояльностью?

Кого бы Вы взяли на работу? Почему?

8. Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, он объявил на предыдущем месте об увольнении и отработал две недели. В этот период у вас оказывается другой кандидат, который нравится Вам больше.

Ваши действия?

9. Предположим такую ситуацию. Вы настояли перед руководителем организации о принятии директора бизнес единицы (БЕ), который вам более всего понравился по многим факторам, а руководитель был не совсем согласен с вашей рекомендацией, но в итоге согласился. Бизнес только запускался на рынок и этот новый директор подавал надежды, представляя вам и руководителю перспективные планы в области ИТ-технологий в которых ни вы ни руководитель не разбираетесь и сложно оценить востребованность рынком данных услуг, и достоверных исследований на эту тему не существует. Инвестиционные затраты на запуск всего 3 млн. руб. (низкие для группы компаний), так что было принято решение пробовать. В течение последних 1,5 лет вам поступали слабые сигналы о необязательности директора, сотрудники стали говорить о задержке в выплате зарплаты, не приобреталась оргтехника, на которую выделялись деньги, вы по его образу мысли и поведению стали постепенно сомневаться в его

порядочности, директор стал медленно заменять одного сотрудника за другим, обосновывая невыполнением планов, которые им ставились. Вас пока это не смущало, так как директор был молод и вы рассчитывали что он через «обучением в бою» вырастет. В финансово-хозяйственную деятельность этой БЕ вы не вмешивались, за исключением изучения финансовой отчетности (в управленческом контуре), которую подавал вам и руководителю директор этой БЕ. Руководитель холдинга через 2 года настоял на кабинетной ревизии ФХД этой БЕ и ее результаты показали недостачу в бизнесе 2 млн. рублей. Директор объяснял это тем что он из страха что его лишат должности начал фальсифицировать отчетность, подаваемую вам и руководителю холдинга, главбуха не подпускал к финансовой отчетности (составлял ее сам) и сказал молчать и не лезть в эти дела (мол так задумано руководителем холдинга). Директор надеялся что вот-вот появится крупный проект и задолженность он потихоньку ликвидирует. Но этого не случилось. Какие ошибки вы совершили, и как будете действовать в этой ситуации?

#### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме зачета используется следующая шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание основ проведения обучения персонала в форме тренингов, социально-психологические основы тренинга, типовую структура тренинга, требования к его разработке и проведению, цели и задачи тренингов в управлении персоналом
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение формулировать цели тренинга в управлении персоналом, осуществлять поиск информации, необходимой для проведения тренинга, выбирать методы проведения тренингов, разрабатывать сценарий тренинга,
	Умение проводить тренинг и анализировать полученные результаты
Навыки	Владеть навыками определения цели тренинга, поиска информации, необходимой для проведения тренинга, выбора методов проведения тренинга, разработки сценария тренинга
	Владеть навыками проведения тренинга и анализа полученных результатов

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Знание основ проведения обучения персонала в форме тренингов, социально-психологические основы тренинга, типовую структура тренинга, требования к его разработке и проведению, цели и задачи тренингов в управлении персоналом	Не знает основ проведения обучения персонала в форме тренингов, социально-психологические основы тренинга, типовую структура тренинга, требования к его разработке и проведению, цели и задачи тренингов в управлении персоналом	Знает основы проведения обучения персонала в форме тренингов, социально-психологические основы тренинга, типовую структура тренинга, требования к его разработке и проведению, цели и задачи тренингов в управлении персоналом
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает материал дисциплины в достаточном объеме, однако, возможно не усвоил всех некоторых деталей
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает ответы на вопросы, но не все - полные
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания без нарушений в логической последовательности или с несущественными ее нарушениями
	Не иллюстрирует изложение поясняющими примерами либо приводит ошибочные примеры	Иллюстрирует изложение поясняющими примерами корректно и понятно либо с незначительными ошибками
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Грамотно и по существу излагает знания, хотя возможны и некоторые неточности

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Умение формулировать цели тренинга в управлении персоналом, осуществлять поиск информации, необходимой для проведения тренинга, выбирать методы проведения тренингов, разрабатывать сценарий тренинга,	Не умеет формулировать цели тренинга в управлении персоналом, осуществлять поиск информации, необходимой для проведения тренинга, выбирать методы проведения тренингов, разрабатывать сценарий тренинга,	На приемлемом уровне умеет формулировать цели тренинга в управлении персоналом, осуществлять поиск информации, необходимой для проведения тренинга, выбирать методы проведения тренингов, разрабатывать сценарий тренинга,

Умение проводить тренинг и анализировать полученные результаты	Не умеет проводить тренинг и анализировать полученные результаты или анализирует со значительными ошибками	На достаточно приемлемом уровне умеет проводить тренинг и анализировать полученные результаты
--	--	---

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Владеть навыками определения цели тренинга, поиска информации, необходимой для проведения тренинга, выбора методов проведения тренинга, разработки сценария тренинга	Не владеет навыками определения цели тренинга, поиска информации, необходимой для проведения тренинга, выбора методов проведения тренинга, разработки сценария тренинга, или допускает серьезные ошибки	В полной мере владеет навыками определения цели тренинга, поиска информации, необходимой для проведения тренинга, выбора методов проведения тренинга, разработки сценария тренинга
Владеть навыками проведения тренинга и анализа полученных результатов	Не владеет навыками проведения тренинга и анализа полученных результатов	В полной мере владеет навыками проведения тренинга и анализа полученных результатов

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель, мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
2.	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель, компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет» и имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду
3.	Методический кабинет	Специализированная мебель, мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук

### 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633/ Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023. Договор поставки ПО 03226100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2.	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633/ Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023.
3.	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018 Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020.
4.	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5.	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

### **6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов**

1. Антонова, Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.В. Антонова, Н.Л. Иванова. – М.: Издательство Юрайт – 2016. – 370 с.

2. Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы: тренинг персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие / М. К. Беляев – Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26239>

3. Карпов, А. С. Развитие научно-исследовательской работы студентов в структуре студенческих конструкторских бюро и в студенческих научно-исследовательских лабораториях. Подготовка и проведение внутриорганизационных тренингов [Электронный ресурс]: учебное пособие / Карпов А. С. – М. : Российский государственный университет инновационных технологий и предпринимательства, 2012. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33842>

4. Мананникова, Е.Н. Социальная психология: учебное пособие /Е.Н. Мананникова. – М.: Дашков и К, 2014. – 251 с.

5. Старшенбаум, Г. В. Тренинг навыков практического психолога [Электронный ресурс]: интерактивный учебник. Игры, тесты, упражнения / Г. В. Старшенбаум – Саратов: Вузовское образование, 2015. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31712>

6. Рот, Ю. Межкультурная коммуникация. Теория и тренинг [Электронный ресурс]: учебно-методическое. пособие / Ю.Рот. – Электрон. текстовые дан. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/16461>

7. Фопель, К. Технология ведения тренинга: теория и практика. [Электронный ресурс / К. Фопель. – Электрон. текстовые дан. – М.: Генезис, 2013. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/19363>

### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. HR-Portal (Сообщество HR-менеджеров) : <http://www.hr-portal.ru/>.

2. HR в фокусе внимания : <http://www.hrm.ru/>.

3. Административно-управленческий портал : <http://www.aup.ru/>.

4. Журнал «Управление персоналом» : <http://www.top-personal.ru/>.

5. Журнал «Кадры предприятия» : <http://www.kapr.ru>.

Информационно-правовой портал «Гарант» : <http://www.garant.ru/>