

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Воронежский филиал**

---

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

Утверждена  
решением кафедры моделирования и  
организации социальных систем  
Протокол № 2 от «28» сентября 2016 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА АДАПТАЦИОННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.10.02 «Тренинги в организации»

по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

«Управление человеческими ресурсами»

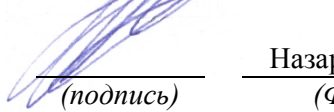
квалификация бакалавр

очная форма обучения


год набора 2014

Воронеж, 2016 г.

**Автор–составитель:**

<u>Ст. преподаватель</u> <i>(ученое звание, ученая степень, должность)</i>	<u>Моделирования и организации социальных систем</u> <i>наименование кафедры</i>	 <i>(подпись)</i>	<u>Назаренко Н.Н.</u> <i>(Ф.И.О.)</i>
---	---	---	--

## Заведующая кафедрой

<u>Моделирования и организации социальных систем</u> <i>наименование кафедры</i>	<u>Профессор, доктор технических наук</u> <i>(ученое звание, ученая степень)</i>	 <i>(подпись)</i>	<u>Лещенко Е.М.</u> <i>(Ф.И.О.)</i>
---	---	---	--

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	22
6.1. Основная литература .....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	23
6.4. Нормативно-правовые документы	
6.5. Интернет-ресурсы.....	23
6.6. Справочные системы	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	23

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

### **1.1 Дисциплина «Тренинги в организации»:**

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

Формирование ПК-2 при изучении курса Моделирование в управлении персоналом осуществляется в рамках пятого этапа из пяти, завершая освоение компетенции и включает в себя:

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций;
- способность осуществлять решение оперативных задач в области управления человеческими ресурсами организации, а именно – в обучении персонала;
- владение навыками групповой работы.

### **1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:**

- *сформированы знания:*
- основных теории управления человеческими ресурсами,
- *сформированы умения:*
- анализировать и оценивать состояния человеческих ресурсов организации их потребность в развитии;
- умения составлять тренинги на основе современных технологий управления персоналом
- *сформированы навыки:*
- работы в группе.

## **2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО**

Б1.В.ДВ.10.02 «Тренинги в организации» относится к дисциплинам части Б.1. Вариативной части блока Дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 8 семестре 4 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 3 ЗЕ.

Освоение дисциплины опирается на приобретенные ранее умения и навыки в ходе изучения компетентностно связанных дисциплин вариативной части.

метапредметные результаты :

1) умение продуктивно общаться и взаимодействовать в процессе совместной деятельности, учитывать позиции других участников деятельности, эффективно разрешать конфликты;

личностные результаты :

профессионально-важные личностные качества в сфере анализа профессиональных отношений, принятия решений, оперативного и тактического планирования.

Дисциплина реализуется как составная часть формирования компетенций в сфере профессиональной деятельности в направлении «Менеджмент. Управление человеческими ресурсами».

*Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:*

Таблица 1

Вид учебных занятий	Объем дисциплины, час.
---------------------	------------------------

и самостоятельная работа		Всего	Семестр							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Очная форма обучения										
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		48								48
лекционного типа (Л)		24								24
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24								24
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		60								60
Промежуточная аттестация	форма	зачет								зачет
	час.									
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		3/108								3/108

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуто чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1:	Основы управления знаниями и методы обучения взрослых	18	4		4		10	Г,Т
Тема 2:	Тренинг в организации как форма управления знаниями, методологические особенности проведения тренинга.	18	4		4		10	КЛ, ДИ, Г
Тема 3	Проведение тренинга – выбор и реализация технологии. ехники работы с группой, групповая динамика. Модерация, супервизия.	18	4		4		10	К, ПР, О
Тема 4	Оценка результатов и критерии эффективности тренинга	18	4		4		10	О
Тема 5:	Посттренинговое сопровождение – правила организации, непрерывность и цикличность обучения.	18	4		4		10	ПРР

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемос ти**, промежудо чной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 6:	Индивидуальное обучение и личностно- ориентированные тренинги	18	4		4		10	ПРР
Промежуточная аттестация			18		18		60	зачет
Всего:		108/3	18	0	18		60	зачет

примечание:

\*\* - формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), Т( тест), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К), проектная работа (ПРР)

### Содержание дисциплины

*Тема 1. Основы управления знаниями и методы обучения взрослых.*

Проведение анализа потребностей в обучении. Виды анализа потребностей в обучении. Методы сбора и обработки информации. Потребность на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Использование результатов анализа потребностей в обучении для формирования плана обучения. Основные концепции обучения. Использование технологии ассессмент центра на этапе предтренинговой диагностики. Основы моделирования и проведения ассессмент центра.

*Тема 2. Тренинг в организации как форма управления знаниями, методологические особенности проведения тренинга.*

Деловая игра как форма обучения. Истоки происхождения тренинга. Классификация тренингов. Особенности применения тренингов в организации. Тренинговые программы – их отличие от разовых тренингов. Обратная связь как ключевой элемент процесса обучения. Критерии эффективности обратной связи, стимулирующей обучение. Фасилитация, выработка группой взглядов и концепций. Управление фасилитацией. Тренинг и корпоративная культура.

*Тема 3. Проведение тренинга – выбор и реализация технологии. Техники работы с группой, групповая динамика. Модерация, супервизия.*

Работа с групповой динамикой. Навыки работы с аудиторией. Принципы и особенности работы с малой аудиторией, состоящей из 6-14 человек. Навыки и техники, позволяющие тренеру привлекать и поддерживать внимание аудитории. Роли тренера на тренинге, их задача и эффективное применение. Фазы развития учебно-тренинговой группы и их своевременная диагностика. «Трудные» участники и методы работы с ними. Ассертивное поведение. Развитие навыков ассертивного поведения, применение техник ассертивности в тренинге. Техники постановки вопросов, используемые при проведении бизнес - тренинга. Умение слушать и наблюдать. Умение давать позитивную и негативную обратную связь. Супервизия.

*Тема 4. Оценка результатов и критерии эффективности тренинга*

Выделение критериев оценки. Методы оценки, их использование и интерпретация результатов. Модель Дональда Киркпатрика. Метод Джека Филипса и оценка возврата на инвестиции (ROI). Составление отчета по результатам тренинга: виды отчета, структура составления отчета. Работа службы управления человеческими ресурсами организации и директора по обучению персонала с отчетностью по тренинговым программам.

*Тема 5. Посттренинговое сопровождение – правила организации, непрерывность и цикличность обучения.*

Посттренинговое сопровождение. Система поддерживающих тренингов и других форм обучения. Задачи посттренингового сопровождения. Формы посттренингового сопровождения. Внедрение стандартов обслуживания РС. Аудит тренинговых программ. Цикл управления знаниями. Самообучающаяся организация – возможности формирования. Непрерывность обучения как самореализация личности.

*Тема 6. Индивидуальное обучение и личностно-ориентированные тренинги*

Индивидуальное обучение как один из инструментов посттренингового сопровождения. Использование различных международных моделей при анализе поведения в индивидуальном обучении. Коучинг.

#### **4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Тренинги в организации» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- *при проведении занятий лекционного типа:*

- ✓ наблюдение за поведением студентов во время занятий, за проявлением заинтересованности к содержанию занятия лекционного типа;
- ✓ заполнение студентами листа обратной связи (Таблица 3)

Таблица 3

О чем идет речь? Что вы услышали, поняли и запомнили?	Дополнения. Уточнение. Критика. (оцените доступность излагаемого материала, системность, уровень сложности, новизну, возможность практического применения знаний в профессиональной деятельности и т.д. ....)

- ✓ вопросы студентам и ответы студентов на понимание новой терминологии, с которой знакомятся студенты на занятии (по ходу занятия);

- *при проведении практических занятий:*

#### **Очная форма обучения**

### Вопросы к практическим занятиям:

*Тема 1 Основы управления знаниями и методы обучения взрослых.*

1. Основные концепции обучения.
2. Использование технологии ассессмент центра на этапе предтренинговой диагностики.
3. Основы моделирования и проведения ассессмент центра.

*Тема 2. Тренинг в организации как форма управления знаниями, методологические особенности проведения тренинга.*

1. Деловая игра как форма обучения.
2. Классификация тренингов. Особенности применения тренингов в организации.
3. Тренинговые программы – их отличие от разовых тренингов.
4. Обратная связь как ключевой элемент процесса обучения.
5. Критерии эффективности обратной связи, стимулирующей обучение.
6. Фасилитация, выработка группой взглядов и концепций. Управление фасилитацией.

*Тема 3. Проведение тренинга – выбор и реализация технологии. Техники работы с группой, групповая динамика. Модерация, супервизия.*

*Вопросы для опроса*

1. Работа с групповой динамикой.
2. Принципы и особенности работы с малой аудиторией, состоящей из 6-14 человек.
3. Роли тренера на тренинге, их задача и эффективное применение.
4. Фазы развития учебно-тренинговой группы и их своевременная диагностика.
5. «Трудные» участники и методы работы с ними.
6. Ассертивное поведение. Развитие навыков ассертивного поведения, применение техник ассертивности в тренинге.
7. Техники постановки вопросов, используемые при проведении бизнес - тренинга.
8. Супервизия.

*Тема 4: Оценка результатов и критерии эффективности тренинга*

*Вопросы для опроса*

1. Выделение критериев оценки. Методы оценки, их использование и интерпретация результатов.
2. Модель Дональда Киркпатрика.
3. Метод Джека Филипса и оценка возврата на инвестиции (ROI).
4. Составление отчета по результатам тренинга: виды отчета, структура составления отчета. Работа службы управления человеческими ресурсами организации и директора по обучению персонала с отчетностью по тренинговым программам.

*Тема 5: Посттренинговое сопровождение – правила организации, непрерывность и цикличность обучения.*

1. Посттренинговое сопровождение. Система поддерживающих тренингов и других форм обучения.
2. Задачи посттренингового сопровождения. Формы посттренингового сопровождения.
3. Внедрение стандартов обслуживания.
4. Аудит тренинговых программ.
5. Цикл управления знаниями.
6. Самообучающаяся организация – возможности формирования.
7. Непрерывность обучения как самореализация личности.



*Тема 6: Индивидуальное обучение и личностно-ориентированные тренинги*

1. Индивидуальное обучение как один из инструментов посттренингового сопровождения.
2. Использование различных международных моделей при анализе поведения в индивидуальном обучении.
3. Коучинг

Формы текущего контроля: опрос (О), тестирование (Т), презентация (ПР), групповое обсуждение (Г), деловая игра (ДИ), коллоквиум (КЛ), анализ кейса (К), проектная работа (ПРР).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

*Приводятся методические материалы, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.*

4.2.1. Материалы для самостоятельной работы студентов

**Тематика для подготовки эссе, презентаций, докладов, рефератов**

1. Подходы к выбору оптимальных моделей управления знаниями.
2. Определение потребности организации в обучении.
3. Аттестация персонала как основа обучения.
4. Обучающаяся организация.
5. Тренинг и корпоративная стратегия
6. Системный подход к использованию тренинговых программ.
7. Виды анализа ситуации перед проведением тренингов.
8. Цели тренинга, структура целей.
9. Тренинги установления стандартов, их особенности.
10. Развивающие тренинги.
11. Тренинг личностного роста – перспективы и риски использования.
12. Принципы и условия научения.
13. Определение целевой аудитории тренинга, риски смешанных групп.
14. Посттренинговое сопровождение – его планирование и значение.
15. Коучинг как особый вид обучения.
16. Самообучающаяся организация.
17. Тренинг для тренеров – особенности разработки и проведения.
18. Экономические и правовые вопросы бизнес-тренинга в РФ.

4.2.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

**Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекциям и практическим занятиям**

1. Концепция обучения взрослых как основа построения обучающих программ для взрослых.
2. Стили обучения взрослых людей.
3. Значение стилей обучения для разработки и проведения бизнес - тренинга.
4. Проведение анализа потребностей в обучении.
5. Виды анализа потребностей в обучении.
6. Методы сбора и обработки информации.
7. Потребность на индивидуальном, групповом и организационном уровне.
8. Использование результатов анализа потребностей в обучении для формирования плана обучения.
9. Понятие компетенций, формирование и развитие компетенций.
10. Классификации компетенций .

11. Использование технологии ассессмент центра на этапе предтренинговой диагностики.
12. Основы моделирования и проведения ассессмент центра.
13. Работа с групповой динамикой.
14. Малая (контактная) группа – ее социально-психологические особенности. Принципы и особенности работы с малой аудиторией, состоящей из 6-14 человек.
15. Навыки и техники, позволяющие тренеру привлекать и поддерживать внимание аудитории.
16. Роли тренера на тренинге, их задача и эффективное применение.
17. Фазы развития учебно-тренинговой группы и их своевременная диагностика.
18. «Трудные» участники и методы работы с ними.
19. Ассертивное поведение.
20. Развитие навыков ассертивного поведения, применение техник ассертивности в тренинге.
21. Техники постановки вопросов, используемые при проведении бизнес - тренинга.
22. Умение слушать и наблюдать как профессионально-важное качество тренера.
23. Обратная связь как ключевой элемент процесса обучения.
24. Критерии эффективности обратной связи, стимулирующей обучение.
25. Фасилитация, выработка группой взглядов и концепций.
26. Выделение критериев оценки эффективности тренинга – основные проблемы.
27. Методы оценки тренинговых программ, их использование и интерпретация результатов.
28. Модель Дональда Киркпатрика.
29. Метод Джека Филипса и оценка возврата на инвестиции (ROI).
30. Составление отчета по результатам тренинга: виды отчета, структура составления отчета.
31. Посттренинговое сопровождение – его значение.
32. Система поддерживающих тренингов и других форм обучения.
33. Формы посттренингового сопровождения.
34. Индивидуальное обучение как один из инструментов посттренингового сопровождения.
35. Использование различных международных моделей при анализе поведения в индивидуальном обучении.

## 4.2.3. Тест по дисциплине (Тема 1) .

1.Ниже перечислен ряд потребностей в соответствии с классификацией А. Маслоу. Вычеркните лишнее:

- 1)физиологические потребности;
- 2)потребность в безопасности;
- 3)потребности в принадлежности и социальные потребности;
- 4)потребности в уважении и статусе;
- 5)потребности самоактуализации и самовыражения;
- 6)потребности ожидания.

2.К слагаемым трудовой мотивации относятся перечисленные элементы. Вычеркните лишнее:

- 1)потребности;
- 2)ценностные ориентации;
- 3)мотивы;
- 4)стимулы;
- 5)ориентация на досуг.

3.Мотивация трудового поведения означает:

- 1)удовлетворение интересов человека в труде;
- 2)проявление внутренней структуры личности;
- 3)удовлетворение потребностей;
- 4)все вышеперечисленное верно;
- 5)все вышеперечисленное неверно.

4.Что является, согласно концепции Ф. Герцберга, факторами, мотивирующими трудовую деятельность?

- 1)условия труда;
- 2)содержание труда;
- 3)характер труда;
- 4)организация труда.

5.Неформальная организация – это:

- 1)объединение людей в рамках производственной организации по интересам;
- 2)скрытая структура формальной организации;

3)не оформленная определенными документами часть производственной организации.

6.Конфликт в системе трудовых отношений – это:

- 1)отсутствие согласия между двумя и более сторонами;
- 2)любые виды борьбы между индивидами или социальными группами;
- 3)соревнование;
- 4)следствие плохого управления.

7.Основными стилями руководства являются:

- 1)принципиальный;
- 2)демократический;
- 3)авторитарный;
- 4)нейтральный.

8.Главными направлениями социологических исследований в сфере труда являются:

- 1)совершенствование управления производственными отношениями;
- 2)исследование трудовой мотивации;
- 3)исследование внутриколлективных отношений;
- 4)повышение уровня стабильности производственных коллективов.

9.Начальным этапом подготовки социологического исследования является:

- 1)сбор социологической информации;
- 2)выдвижение рабочих гипотез;
- 3)формулировка проблемы;
- 4)определение объекта исследования.

10.Какой метод сбора информации в социологии труда является главным?

- 1)опрос;
- 2)анализ документов;
- 3)наблюдение;
- 4)эксперимент;
- 5)все вышеназванное верно, все зависит от целей исследования.

11.Что такое «формирование организационной культуры»? Выделите основное.

- 1) подбор персонала;
- 2) ориентация новых сотрудников на корпоративные ценности;
- 3) зависит от руководителей высшего звена;
- 4) ритуалы, различные символы, номинации лучших сотрудников;
- 5) корпоративные праздники;
- 6) взаимоотношения с клиентами;
- 7) заработная плата сотрудников.

12. Что такое «культура личности»? Выберите правильный ответ.

- 1) основой авторитета и влияния личности в организации являются знания, опыт, способности сотрудника;
- 2) основу культуры составляют власть, контроль, мобильность личности.

13. Каковы основные функции организационной культуры?

- 1) обеспечение стабильности организации;
- 2) обеспечение единства и общности всех членов организации;
- 3) обеспечение вовлеченности всех членов организации в ее общее дело;
- 4) поощрение стремления людей к соперничеству и конкуренции как внутри организации, так и вне ее.

14. Трудовое поведение бывает следующих видов (укажите правильные ответы):

- 1) индивидуальное, коллективное;
- 2) исполнительское, управленческое;
- 3) нормативное, отклоняющееся от нормативов;
- 4) ценностное, ситуативное;
- 5) установленное в официальных документах, не установленное;
- 6) наличное, социальное.

15. Укажите правильный ответ. Деструктивные формы трудового поведения – это:

- 1) противоправное поведение;
- 2) административно-управленческое, превышающее права и полномочия;
- 3) дисфункциональное, профессиональная некомпетентность;
- 4) девиантное, связанное с реализацией асоциальных привычек и склонностей;
- 5) все ответы верны.

16. Вычеркните лишнее. Основными представителями исследований в области мотивации труда являются:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) Ф. Тейлор;
- 4) В. Врум;
- 5) М. Вебер.

17. Спецификой социологического анализа трудовой деятельности является:

- 1) подбор и расстановка кадров;
- 2) повышение экономической эффективности труда;
- 3) соотношение затрат труда и его результатов;
- 4) роль человеческого фактора в процессе труда.

18. Вычеркните лишнее. Основными представителями немецкой школы социологии труда являются:

- 1) А. Маслоу;
- 2) Ф. Герцберг;
- 3) К. Маркс;
- 4) М. Вебер;
- 5) Э. Дюркгейм.

19. Вычеркните лишнее. «Удовлетворенность трудом» означает:

- 1) оценку работником содержания труда;
- 2) удовлетворенность материальным вознаграждением за труд;
- 3) чувство внутренней согласованности между потребностями личности и степенью их реализации;
- 4) психологическая несовместимость работников в труде.

20. Удовлетворенность трудом измеряют довольно разнообразным набором индикаторов. Вычеркните лишнее.

- 1) хорошие отношения в коллективе;
- 2) разнообразная работа;
- 3) высокий заработок;

- 4) работа дает возможность повышать квалификацию;
- 5) равномерное обеспечение работой;
- 6) хорошая организация труда;
- 7) первичная профессиональная подготовка.

21. Вычеркните лишнее. Обогащение труда включает в себя:

- 1) расширение зон обслуживания;
- 2) перемену рабочих мест;
- 3) гибкий график рабочего времени;
- 4) расширение должностных обязанностей;
- 5) комнаты психологической разгрузки.

22. Вычеркните лишнее. Сущность трудовой адаптации заключается:

- 1) во взаимном приспособлении человека и окружающей трудовой среды;
- 2) в овладении умениями, навыками, развитии личностных качеств, требуемых новым рабочим местом;
- 3) в освоении психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда;
- 4) во включении работника в систему взаимоотношений коллектива, освоении традиций, норм, правил и других элементов субкультуры;
- 5) в субъективной оценке мотивов других работников.

23. Описание профессии и специальностей с учетом требований, предъявляемых к человеку, и оптимальных условий организации труда называется:

- 1) профессиограммой;
- 2) психогаммой;
- 3) анкетой;
- 4) должностной инструкцией.

24. Проанализируйте приведенные ниже положения. Выберите правильный ответ.

- 1) «Особенности проведения досуга тесно взаимосвязаны, коррелируют с трудовой деятельностью, осуществляемой работником»;
- 2) «Досуг никоим образом не влияет на трудовую деятельность человека».

25. Что такое «забастовка»? Выберите правильный ответ.

- 1) одна из наиболее резких форм проявления конфликта в сфере общественного производства;

2) групповое, организованное, гласное и целенаправленное воздействие на производственный процесс путем временного отказа социального субъекта от участия в регламентированной трудовой деятельности с целью удовлетворения выдвинутых требований, саботаж.

26. Сплоченность коллектива:

- 1) улучшает производственные показатели;
- 2) не влияет на производственные показатели;
- 3) ухудшает производственные показатели;
- 4) может улучшать, а может ухудшать.

27. Автор концепции «организация – бюрократия»:

- 1) М. Вебер;
- 2) К. Маркс;
- 3) Ф. Герцберг;
- 4) Дж. Маршалл.

28. Известный немецкий социолог:

- 1) М. Вебер;
- 2) О. Конт;
- 3) Ф. Герцберг;
- 4) Дж. Маршалл.

29. Инновация – это:

- 1) получение и распространение новых результатов деятельности;
- 2) рационализаторская деятельность;
- 3) изобретательская деятельность;
- 4) разрешение противоречия между обществом и личностью.

30. Участие руководства, персонала организации и специалистов в проведении изменений предусматривает стратегия:

- 1) специалиста;
- 2) совместной деятельности;
- 3) обучения;
- 4) лояльности и преданности.

31. Не имеет значения для эффективной деятельности группы:



- 1) цель группы;
- 2) поиск приемов и средств;
- 3) технология производства;
- 4) групповые обсуждения.

32. Организации, которые готовы к любым изменениям внешних факторов, – это организационные системы:

- 1) открытые;
- 2) замкнутые;
- 3) закрытые;
- 4) внешние.

33. Оценочные суждения группы, коллектива о каком-либо событии, факте, явлении, в котором отражается отношение к данной информации большинства членов коллектива, – это:

- 1) коллективные традиции;
- 2) общественное мнение;
- 3) коллективное настроение;
- 4) общественная мораль.

34. «Организация – внешняя среда», «подразделение – подразделение», «индивид – организация» в организации характеризуют уровни:

- 1) организационной культуры;
- 2) принятия решений;
- 3) взаимодействия;
- 4) делегирования полномочий.

#### 4.2.4. Примеры деловых игр

##### Деловая игра по Теме 2

**Название игры:** «Модель определения требований к кандидатам»

**Инструкция:** На основе подготовленного описания вакансии и компании определите наиболее подходящих кандидатов из предложенного состава (карточки участников и описание проекта раздаются студентам на занятии).

Требования к претендентам

##### 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА

(нужное подчеркнуть, конкретизировать, пояснить)

Высшее специальное образование (с указанием специальности)

Другие виды образования

Специальная подготовка

Иностранные языки

Особые специальные знания

## 2. ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

(по возможности с указанием стажа работы)

## 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

(нужное подчеркнуть и пояснить)

3.1. Устная речь (при контактах с партнёрами, доклады, на собраниях и т.д., при участии в заседаниях)

3.2. Письменная речь (регулярно повторяющиеся контакты в письменной форме, обмен письменной информацией, подготовка локальных нормативных актов, умение дать письменное заключение о заявлениях и запросах, контакты с внешними адресатами)

4. Компетенции в проектной работе

4.1. Опыт проектной деятельности.

4.2. Умение вести переговоры (например, переговоры с ..., изложить трудность или значение переговоров)

4.3. Умение принимать самостоятельные решения (подход к задачам и полномочиям, требующим высокой степени самостоятельности при принятии решений)

4.4. Умение проявить инициативу, высказать целый ряд идей в связи с ... (привести примеры)

4.5. Организационные способности, в частности, при организации трудовой деятельности в подразделении

### 4.2.5. Выполнение творческих заданий и проектов.

**Цель** – интегрирование всех компонентов компетенций в процессе решения практической задачи. Отработка компетенций на уровне владения.

Проект всегда выполняется на конкретном примере подразделения, организации. Пример может быть взят из материалов практики студентов, быть составной частью курсовой работы студента. Проект выполняется в течении семестра и защищается участниками (или участником при индивидуальной работе) на одном из итоговых занятий. Проект предназначен для формирования и развития компетенции (компетенций), указанных в программе и опирается на материал всех тематических блоков программы.

*Примерные темы групповых проектов*

1. Разработать программу Т-упражнения для тренинга успешной самопрезентации
2. Разработать программу Т-упражнения для тренинга преодоления возражений
3. Разработать программу Т-упражнения для тренинга работы с жалобой и конфликтным поведением
4. Разработать программу инструментального (операционального) тренинга для выбранной специальности на основе опыта учебной практики
5. Разработать бизнес-план продажи тренинга
6. Разработать программу Т-упражнения для тренинга работы с ложной аргументацией в возражении
7. Разработать программу Т-упражнения для тренинга управления временем

#### 4.2.6. Анализ кейса – тренинга по дисциплине.

##### Тема 3 Кейс "Цена лояльности"

Менеджер вышел на клиента «холодным звонком», приложил много усилий, чтобы проработать его и достичь договоренностей о сотрудничестве. Клиент сложный, капризный, требующий к себе особого отношения. На этапе заключения договора требует заменить менеджера, мотивируя тем, что «продал он хорошо, а вот насколько качественно будет вести текущую работу, организовывать поставки в срок» клиент не уверен, не хочет рисковать и нервничать, требует сразу заменить менеджера. Мало чем мотивирует. Менеджер на всем этапе проработки клиента работал безупречно. Клиент обращается к начальнику отдела с желанием заменить менеджера, иначе он пойдет в другую компанию.

Клиент: выбить себе особые условия (внеочередные поставки в любой момент «по звонку», готовность сделать пересорт в любое время, даже когда товар уже отгружен и находится в пути). Понимает, что менеджер, который работает с ним сейчас, этого делать не будет.

Начальник отдела: сохранить этого клиента, желательно за этим менеджером, т.к. он на самом деле лучший менеджер отдела и никто другой с таким клиентом не справится. Кроме того, начальник отдела понимает, что менеджер заработал этого клиента и справедливо, что прибыль от дальнейшей работы с этим клиентом должна идти в заработок именно этого менеджера, в противном случае, менеджер может уйти работать в другую компанию.

Менеджер: заключить договор с клиентом, продолжать работать с ним и зарабатывать на его поставках.

##### Тема Кейс 2

Трое закадычных друзей (Тимур, девочка Женья, Квакин) готовятся к четвертной контрольной по математике. Каждому хочется сдать ее на отлично. Но уровень подготовки у каждого разный.

Цели и задачи друзей.

Роль №1 Квакин. Откровенный троечник, но заводит в компании. Лучший друг Тимура. Хочет на контрольной сесть рядом с девочкой Женей, в надежде, что она ему поможет. Привык сидеть на «Камчатке», так как там легче списывать и преподаватели привыкли его там видеть. Ему нравится девочка Женья, поэтому он частенько лупит ее по голове портфелем.

Роль №2 Тимур. Хорошист, в принципе, контрольную, наверное, напишет, но точно не на «5». А она ему очень нужна, так как родители обещали купить новые роликовые коньки (если он сдаст математику на отлично. Роликами его «заразил» Квакин, который лихо катается. Обычно сидит рядом с Квакиным).

Роль №3 Девочка Женья. Отличница, сидит на первой парте, знает мальчишек с детского сада, ей нравится Тимур, у нее тоже есть отличные ролики розового цвета, но мальчишки ее не берут с собой кататься в парк, что ее расстраивает.

*Задача – провести переговоры, решить, кто с кем сядет, как сдать контрольную.*

#### 4.2.7. Оценка работы на практических занятиях

Процедуры оценивания определены Положением Воронежского филиала РАНХиГС «О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся», утвержденным приказом от 20 июня 2014 года № 114-151.

#### 4.2.8. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине Б1.В.ДВ.05.02 «Моделирование в управлении персоналом» проводится в форме экзамена.

### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Материалы приведены в пункте 4.1.1

Материалы текущего контроля успеваемости предоставляются в формах, адаптированных к конкретным ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся:

для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи.

для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме, в форме электронного документа.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены Воронежским филиалом РАНХиГС или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены или могут использоваться собственные технические средства.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий.

Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика).

Доступная форма предоставления заданий оценочных средств: в печатной форме, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода).

Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

### Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Управление человеческими ресурсами в проекте»

1. Продемонстрируйте понимание концепции обучения взрослых как основы построения обучающих программ персонала.

2. Перечислите стили обучения взрослых людей. Поясните значение стилей обучения для разработки и проведения бизнес - тренинга.
3. Проведите анализ потребностей в обучении на примере конкретной организации.
4. Как определить потребность на индивидуальном, групповом и организационном уровне.
5. Продемонстрируйте навыки использования результатов анализа потребностей в обучении для формирования плана обучения.
6. Поясните понятие компетенций, формирование и развитие компетенций. Приведите примеры классификации компетенций .
7. Продемонстрируйте навыки использования технологии ассессмент центра на этапе предтренинговой диагностики.
8. Укажите и проиллюстрируйте примерами правила работы с групповой динамикой.
9. Поясните термин «Малая (контактная) группа», объясните ее социально-психологические особенности.
10. Перечислите навыки и техники, позволяющие тренеру привлекать и поддерживать внимание аудитории и продемонстрируйте пример их применения.
11. Перечислите и проиллюстрируйте примерами роли тренера на тренинге.
12. Укажите фазы развития учебно-тренинговой группы и продемонстрируйте заниния методов их диагностики.
13. «Трудные» участники и методы работы с ними – проиллюстрируйте примерами.
14. Как происходит развитие навыков ассертивного поведения, применение техник ассертивности в тренинге.
15. Продемонстрируйте техники постановки вопросов, используемые при проведении бизнес - тренинга.
16. Укажите и проиллюстрируйте примерами критерии эффективности обратной связи, стимулирующей обучение.
17. Поясните, что такое фасилитация, как происходит выработка группой взглядов и концепций.
18. Продемонстрируйте умение выделения критериев оценки эффективности тренинга – основные проблемы.
19. Поясните на примерах Модель Дональда Киркпатрика.
20. Поясните на примерах Метод Джека Филипса и оценка возврата на инвестиции (ROI).
21. Приведите пример составление отчета по результатам тренинга: виды отчета, структура составления отчета.
22. Приведите пример системы поддерживающих тренингов и других форм обучения. Укажите формы посттренингового сопровождения.
23. В чем заключается индивидуальное обучение. Почему оно рассматривается как один из инструментов посттренингового сопровождения – поясните на примерах.

#### **4.5. Шкала оценивания**

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

### **5. Методические материалы**

#### **5.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

#### **5.2. Литература для обсуждения на коллоквиумах**

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе Манн, Иванов и Фербер 2013  
<http://www.iprbookshop.ru/39470.html>
2. Сайдман Д. Отношение определяет результат М.: Манн, Иванов и Фербер 2013  
<http://www.iprbookshop.ru/39323.html>
3. Чаран Р. Совет директоров: технологии коллективной работы. Коллегиальное управление в современном бизнесе М., «Добрая книга» 2006

### **5.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов» (издано на кафедре МОСС).

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения дисциплины**

### **6.1. Основная литература**

1. Невеев А.Б. Тренинг в организации. Учебное пособие, С-Пб, Речь, 2014 г. 302 с.
2. Прокопьева Н.И. Бизнес-тренинг: с чего начать и как преуспеть. Советы руководителям и тренерам. – СПб., Питер, 2012. – 304 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Григорович Д.Б., Васильева И.Н., Галкина Л.А. [Организация делопроизводства и персональный менеджмент: применение компьютерного тренинга](#), СПб, Речь, 2014 г.- 430 с.
2. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений / А.В. Карпов. – М. : Юристъ, 1998. – 440 с.
3. Мучински П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.
4. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром. К. Девис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
5. Паркер Г. Формирование команды сборник упражнений для тренеров / Г. Паркер, Р. Кропп // Серия «Эффективный тренинг» – СПб. : Питер, 1992. – 160 с.
6. Сани С. Управленческий тренинг / С. Сани. // Серия «Эффективный тренинг» – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
7. Сидоренко Е.В. Терапия и тренинг – СПб, Речь, 2000. - 345 с.
8. Управленческое консультирование: В 2-х т. Т. 1 / [под ред. М. Кубра]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНТЕРЭКСПЕРТ, 1992. – 319с.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

### **6.4. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.biblioclub.ru> «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.koob.ru/> Куб — электронная библиотека
3. <http://www.4hr.ru/> - электронный журнал HR- менеджмент
4. <http://hrdocs.ru/html> - Справочник - обзор интернет-ресурсов по управлению персоналом
5. <http://e.spravkadrosvika.ru> Справочник кадровика – электронный журнал

## 6.5. Справочные системы

1. Консультант плюс
2. Гарант

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

7.1. Доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося инвалида или обучающегося с ограниченными возможностями здоровья обеспечен предоставлением ему не менее чем одного учебного, методического печатного и/или электронного издания по адаптационной дисциплине (включая электронные базы периодических изданий), в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для обучающихся с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи;
- использование помощи ассистента.

Для обучающихся с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи;
- использование помощи ассистента.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиотрансляции с использованием программы синтеза речи;
- использование помощи ассистента.

7.2. Содержание адаптационной дисциплины размещено на сайте информационно-коммуникационной сети Интернет: <http://vrn.ranepa.ru/>

7.3. Для контактной и самостоятельной работы используются следующие мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся: «Консультант плюс», «Гарант», «Университетская библиотека on-line».

Информационные средства обучения: электронные учебники, учебные фильмы по тематике дисциплины, презентации, интерактивные учебные и наглядные пособия, технические средства предъявления информации (многофункциональный мультимедийный комплекс) и контроля знаний (тестовые системы).

Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории.

Учебные пособия для обучающихся с нарушениями зрения (согласно п. 6.5. Интернет-ресурсы).

Учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями слуха (согласно п. 6.5. Интернет-ресурсы).

Учебные пособия и учебники для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата (согласно п. 6.5. Интернет-ресурсы).

7.4. Обучающиеся обеспечиваются следующим комплектом программного обеспечения, адаптированного для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов:

Для обучающихся с нарушениями зрения:  
 программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG, DivX, RMVB, WMV;  
 Пакет Access;  
 Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer;  
 MAGic – программа экранного увеличения;  
 Балаболка – программа синтеза речи;  
 Coll Reader – программа синтеза речи;  
 Jaws – программа речевой навигации.

Для обучающихся с нарушениями слуха:  
 программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG, DivX, RMVB, WMV;  
 Пакет Access;  
 Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer.

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:  
 программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG, DivX, RMVB, WMV;  
 Пакет Access;  
 Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer.

Обеспечивается возможность беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, аудитория располагается на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов с разными видами ограничений здоровья:

- с нарушениями зрения:  
 брайлевская клавиатура для ввода информации;  
 увеличитель информации на мониторе;  
 незрительный доступ к информации;  
 программы-синтезаторы речи;  
 других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями зрения.

- с нарушениями слуха:  
 средства беспроводной передачи звука (персональный усилитель звука, наушники);  
 аудиторные колонки;

- с нарушениями опорно-двигательного аппарата:  
 специально отведенные места для инвалидов в аудитории, помеченные специальным знаком и находящиеся в максимальной близости от входа;  
 альтернативные устройства ввода информации;  
 средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями опорно-двигательного аппарата.

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы. В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Word, MS PowerPoint, Internet – Explorer.