

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Аксенов Сергей Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 28.08.2017 09:15  
Идентификатор ключа:  
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845843ffaf5ad101e

Министерство образования и науки Российской Федерации  
автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
«Региональный финансово-экономический институт»

Кафедра менеджмента



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«11» декабря 2015 г.

# Рабочая программа дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**  
Профиль: **Бухгалтерский учет, анализ и аудит**  
Квалификация: **Бакалавр**

Факультет экономический  
Очная и заочная формы обучения



Курск 2015

Рецензенты:

Л.Р. Ганалиева, кандидат экономических наук, доцент кафедры Бухгалтерского учета анализа и аудита

А.А. Ольховикова, кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга.


Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.7.1 «Управление человеческими ресурсами» [Текст] / сост. Ю.И. Петренко; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2015. – 40 с.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 ноября 2015 г., № 1327, с учетом профиля «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

« 11 » декабря 2015 г.

Составитель:



---

Ю.И.Петренко, кандидат  
экономических наук, доцент кафедры  
менеджмента

© Ю.И. Петренко, 2015

© Региональный финансово-экономический институт, 2015



**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Управление человеческими ресурсами»**

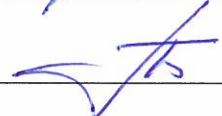
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Профиль: Бухгалтерский учет, анализ и аудит  
Квалификация: бакалавр

Факультет экономический  
Очная и заочная формы обучения

2015/2016 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 8 от «11» декабря 2015 г.


И. о. зав. кафедрой  А.П. Паршина

Составители:  Ю.И. Петренко

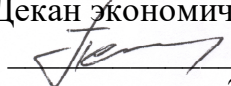
**Согласовано:**

Начальник УМУ  Ю.В. Кунина, «11» декабря 2015 г.

Заведующий отделом комплектования научной библиотеки  
 О.Н. Новикова, «11» декабря 2015 г.

Председатель методической комиссии по профилю  
 М.В. Абушенкова, «11» декабря 2015 г.

**Изменения в рабочей программе  
Дисциплины «Управление человеческими ресурсами»  
на 2016 – 2017 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
«29» августа 2016 г.

Рабочая программа утверждена без изменений.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента протокол № 1 от «29» августа 2016 г.

Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

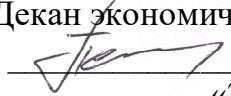
Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «29» августа 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 М.В. Абушенкова, «29» августа 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление человеческими ресурсами»  
на 2017 – 2018 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
«28» августа 2017 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) внесены изменения в перечень вопросов к зачету

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «28» августа 2017 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 М.В. Абушенкова, «28» августа 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	5
1. Цель и задачи изучения дисциплины .....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	5
3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО .....	7
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	14
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	18
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	19
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.....	21
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	22
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	39
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	40



## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1. Цель и задачи изучения дисциплины

Целью изучения дисциплины является освоение студентами законов человеческого поведения, социально – психологических закономерностей управленческой деятельности и развитии навыков межличностного взаимодействия групповой работы и эффективного влияния на подчиненных.

Задачи изучения дисциплины:

- отразить роль персонала в современной социально-экономической среде организации;
- изучить основные методы и приемы управления персоналом;
- сформировать практические навыки современного управления персоналом предприятия.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие следующих компетенций:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);
- способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-1);
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач (ОПК-2);
- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4).
- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ПК-5);
- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет (ПК-7);

- способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии (ПК-8);
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК-9).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- основы методологии, сущность, закономерности управления персоналом (З-1);
- теоретические основы управления персоналом (найма персонала; профориентации и трудовой адаптации персонала), мотивации персонала, управления развитием персонала (обучения персонала; деловой оценки, в том числе аттестации персонала, управления деловой карьерой) (З-2);
- технологии формирования лояльности, удовлетворенности персонала организации (З-3);
- стили руководства и лидерства (З-4);
- индивидуальные параметры эффективного руководства персоналом (З-5);
- особенности формирования групп, команд в организации и управления различными коллективами, условия формирования команды (З-6);
- методы управления конфликтами (З-7);
- основы аудита человеческих ресурсов и организационной культуры (З-8).
- Уметь:
- осуществлять программы адаптации, развития, оценки, мотивации, высвобождения персонала (У-1);
- разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность (У-2);
- использовать различные методы текущей деловой оценки персонала (У-3);
- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации (У-4);
- использовать методы формирования лояльности и удовлетворенности персонала (У-5);
- эффективно руководить персоналом, управлять различными коллективами, формировать команды (У-6);
- осуществлять диагностику организационной культуры, разрешать конфликтные ситуации, проводить аудит человеческих ресурсов, анализировать межличностные, групповые и организационные коммуникации (У-7).

*Владеть:*

- современными технологиями управления персоналом организации (В-1);
- технологиями управления развитием персонала (В-2);
- современными технологиями формирования лояльности, удовлетворенности персонала организации (В-3);
- технологиями управления различными коллективами, формирования команд в организации (В-4);
- методами диагностики организационной культуры (В-5);
- методами разрешения конфликтных ситуаций, методами проведения аудита человеческих ресурсов и методами проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций (В-6).

### **3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО.

К исходным требованиям, необходимым для изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», относятся знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения таких дисциплин как «Коммуникационный менеджмент», «Деловое общение».

Изучение данной дисциплины является основой для последующего изучения других дисциплин вариативной части; компетенции, освоенные в ходе изучения дисциплины, потребуются в ходе прохождения практики.

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

#### Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения – 3 зачетные единицы (108 академических часов).

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 3 зачетные единицы (108 академических часов).

#### Схема распределения учебного времени по семестрам

##### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	6 сем.	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	108	108
<b>Аудиторная работа</b>	46	46
в том числе:		
лекции	14	14
практические занятия	32	32
<b>Самостоятельная работа</b>	62	62
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	+	+

##### Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	4 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	108	108
<b>Аудиторная работа</b>	6	6
в том числе:		
лекции	2	2
практические занятия	4	4
<b>Самостоятельная работа</b>	98	98
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	4	4



**Тематический план**  
**Очная форма обучения**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоем- кость, час	В том числе аудиторных			Само- стоя- тельная работа	Про- межу- точная аттес- тация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Тема 1. Принципы и методы управления персоналом.	16	6	2	6	10	
2	Тема 2. Анализ кадрового потенциала.	16	6	2	2	10	
3	Тема 3. Работа с кадровым резервом.	18	8	2	6	10	
4	Тема 4. Подбор персонала и профориентация.	18	8	2	6	10	
5	Тема 5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	20	8	2	6	12	
6	Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом.	20	10	4	6	10	
	Промежуточная аттестация (зачет)						+
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>62</b>	

### Заочная форма обучения

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудо- ем- кость, час	В том числе аудиторных			Само- стоя- тель- ная работа	Про- межу- точная аттес- тация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Тема 1. Принципы и методы управления персоналом.	16				16	
2	Тема 2. Анализ кадрового потенциала.	16				16	
3	Тема 3. Работа с кадровым резервом.	16				16	
4	Тема 4. Подбор персонала и профориентация.	18	2		2	16	
5	Тема 5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	18				18	
6	Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом.	20	4	2	2	16	
	Промежуточная аттестация (зачет)	4					4
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>98</b>	<b>4</b>

## Структура и содержание дисциплины

### Тема 1. Принципы и методы управления персоналом

Философия управления персоналом. Философия организации. Концепция управления персоналом. Кадровый менеджмент. Понятие организационной культуры. Уровни и характеристики организационной культуры. Типы управления и управленческие формы. Экономический подход к управлению персоналом. Органический подход к управлению персоналом. Гуманистический подход к управлению персоналом. Теория «человеческого капитала». Концепция «анализ человеческих ресурсов». Административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-3, ОК-7.

Образовательные результаты: З-1, З-2.

### Тема 2. Анализ кадрового потенциала.

Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервом кадров. Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения. Обязанности стажера и руководителя стажировки. Контроль за работой с кадровым резервом. Экспертный лист.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-2.

Образовательные результаты: З-2, З-6, З-8; У-7; В-5.

### Тема 3. Работа с кадровым резервом

Понятие и виды деловой карьеры. Внутриорганизационная, межорганизационная, специализированная, неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, скрытая деловая карьера. Планирование и контроль деловой карьеры. Этапы карьеры: предварительный, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный.

Потребности менеджера на разных этапах карьеры. Анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры. Карьерограмма менеджера. Управление деловой карьерой. Определение целей карьеры. Служебно-профессиональное продвижение. Система продвижения линейных руководителей.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;

<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5, ОПК-4, ПК-7.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-2, У-3; У-4, У-7; В-1, В-2.

#### **Тема 4. Подбор персонала и профориентация**

Социализация персонала. Сущность и виды профориентации. Ролевая и социальная структура коллектива. Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор. Рынок труда. Система рынка труда. Процесс найма персонала. Формирование персонала организации в условиях цикличности ее развития. Черты найма персонала. Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой. Источники набора работников. Внутриорганизационное привлечение рабочей силы. Этапы внешнего набора персонала. Процедуры принятия решения о приеме на работу. Управление наймом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;

<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-3, ОПК-1, ОПК-4.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-8; У-6; В-4.

#### **Тема 5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

Понятие мотивации, потребности, мотива. Стимулирование. Стадии мотивационного процесса. Теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу. Теория ERG, разработанная Альдерфером. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Теория двух факторов Герцберга. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации. Теория ожидания. Ожидания, связывающие усилия и исполнение работы. Ожидания, связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим. Современные приемы мотивирования работников организации.



Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;

<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5, ОПК-4, ПК-9.

Образовательные результаты: З-3, З-5, З-7; У-5, У-6; В-3, В-6.

### **Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом**

Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации. Социальные результаты совершенствования систем и технологии управления персоналом организации. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией. Оценка деятельности подразделений управления персоналом. Частные оценочные показатели деятельности подразделений управления организации. Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами. Оценка эффективности управления. Эффективность организационной культуры. Контроль эффективности управления.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;

<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-8; У-7; В-3, В-6.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **Тема 1. Принципы и методы управления персоналом**

Содержание самостоятельной работы: Философия управления персоналом. Философия организации. Понятие организационной культуры. Типы управления и управленческие формы. Административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3; 4; 7; 8; 12; 14; 15; 17; 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-3, ОК-7.

Образовательные результаты: З-1, З-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

### **2. Анализ кадрового потенциала**

Содержание самостоятельной работы: Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервом кадров. Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения. Обязанности стажера и руководителя стажировки.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-2.

Образовательные результаты: З-2, З-6, З-8; У-7; В-5.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

### **3. Работа с кадровым резервом**

Содержание самостоятельной работы: Понятие и виды деловой карьеры. Планирование и контроль деловой карьеры. Анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры. Управление деловой карьерой. Определение целей карьеры.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5, ОПК-4, ПК-7.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-2, У-3, У-4, У-7; В-1, В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

#### **4. Подбор персонала и профориентация**

Содержание самостоятельной работы: Социализация персонала. Сущность и виды профориентации. Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор. Рынок труда. Система рынка труда. Процесс найма персонала. Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой. Источники набора работников.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1; 2; 4; 5; 7; 10; 13; 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-3, ОПК-1, ОПК-4.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-8; У-6; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

#### **5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

Содержание самостоятельной работы: Понятие мотивации, потребности, мотива. Стадии мотивационного процесса. Теории мотивации. Современные приемы мотивирования работников организации.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 6; 8; 10; 13; 15; 17; 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-5, ОПК-4, ПК-9.

Образовательные результаты: З-3, З-5, З-7; У-5, У-6; В-3, В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

#### **6. Оценка эффективности управления персоналом**

Содержание самостоятельной работы: Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом. Социальные результаты совершенствования систем и технологии управления персоналом организации. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией. Оценка деятельности подразделений управления персоналом. Направления расчета

экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами. Оценка эффективности управления. Эффективность организационной культуры. Контроль эффективности управления.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4; 8; 9; 14; 19.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://consultant.ru/>; <http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-8; У-7; В-3, В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

### **Вопросы для самоконтроля по самостоятельно изученным темам.**

Тема: Принципы и методы управления персоналом

1. Философия управления персоналом.
2. Философия организации.
3. Понятие организационной культуры.
4. Типы управления и управленческие формы.
5. Административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Тема: Анализ кадрового потенциала

1. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.
2. Планирование и организация работы с резервом кадров.
3. Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения.
4. Обязанности стажера и руководителя стажировки.

Тема: Работа с кадровым резервом

1. Понятие и виды деловой карьеры.
2. Планирование и контроль деловой карьеры.
3. Анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры.
4. Управление деловой карьерой.
5. Определение целей карьеры.

Тема: Подбор персонала и профориентация

1. Социализация персонала.
2. Сущность и виды профориентации.



3. Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор.
4. Рынок труда. Система рынка труда.
5. Процесс найма персонала.
6. Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой.
7. Источники набора работников.

Тема: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

1. Понятие мотивации, потребности, мотива.
2. Стадии мотивационного процесса.
3. Теории мотивации.
4. Современные приемы мотивирования работников организации.

Тема: Оценка эффективности управления персоналом

1. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
2. Социальные результаты совершенствования систем и технологии управления персоналом организации.
3. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией.
4. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
5. Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами.
6. Оценка эффективности управления.
7. Эффективность организационной культуры.
8. Контроль эффективности управления.

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.**

См. Приложение №1 к рабочей программе.

## **7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

### **Основная литература**

1. Управление персоналом/ под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.
2. Управление персоналом: учебник [электронный ресурс];– Курск: Региональный финансово-экономический институт, 2015. – 266 с. – режим доступа: <http://lib.rfei.ru>.
3. Управление персоналом: практикум [электронный ресурс];– Курск: Региональный финансово-экономический институт., 2015. – 66 с. - режим доступа: <http://lib.rfei.ru>.

### **Дополнительная литература**

1. Авдеев В. В. Управление человеческими ресурсами. Оптимизация командной работы: реинжиниринговая технология : учебное пособие для вузов М., 2006. - 958 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010. – 385 с.
3. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
4. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. — Минск: ИП "Экоперспектива", 2008. – 352 с.
5. Горелова Н. А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
6. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник. — М.: ИТК "Дашков и К°", 2010. – 292 с.
7. Иванова С. В. Искусство подбора персонала : как оценить человека за час - М., 2007. - 158 с.
8. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник : инструменты управления человеческими ресурсами, которые реально работают на практике - М., 2010. - 302 с.
9. Иванова С. В. Мотивация на 100 % : а где же у него кнопка? - М., 2009. - 285 с.
10. Ильина Л. О. Рынок труда и управления человеческими ресурсами: Учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 416 с.
11. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. — М.: Инфра-М, 2010. – 236 с.
12. Кибанов А. Я. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2010. – 301 с.
13. Кибанов А.Я. Управление человеческими ресурсами организации : учебник для вузов по специальности "Менеджмент организации", "Управление человеческими ресурсами", "Экономика труда" Гос. ун-т управления. - М., 2006. - 636 с.

14. Кибанов А. Я. Управление человеческими ресурсами организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : [учебное пособие для вузов по специальности "Менеджмент организации" и "Управление человеческими ресурсами"] Гос. ун-т управления. - М., 2009. - 357 с.
15. Кибанова А. Н. Управление персоналом: энциклопедический словарь. — М.: Инфра-М, 2006. — 453 с.
16. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: Дело, 2007. — 232 с.
17. Максимцева И. А. Основы наукоемкой экономики: Учебник. — М.: Креативная экономика, 2010. — 456 с.
18. Мельников О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств: Учебник. — М.: Креативная экономика, 2010. — 432 с.
19. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.
20. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом: Учебник. — М.: ИТК "Дашков и К°", 2007. — 464 с.
21. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2007. — 624 с.
22. Трудовой кодекс Российской Федерации. // СПС «Консультант плюс».
23. Федорова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации: учебник по специальности "Менеджмент организации" - М., 2011. - 531 с.
24. Шлендер П. Э. Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. — М.: Вузовский учебник, 2011. — 317 с.

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института  
<http://students.rfei.ru/a/students/library.jspх>
2. Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.edu.ru/>
3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов»  
<http://school-collection.edu.ru/>
4. Российская Государственная Библиотека  
<http://www.rsl.ru/>
5. Справочная правовая система «Консультант плюс».  
<http://consultant.ru>
6. Научная библиотека Санкт-Петербургского государственного университета  
<http://www.library.spbu.ru/>
7. Фундаментальная библиотека СПбГПУ  
<http://library.spbstu.ru/ru/>

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

Методические указания по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

### **Рекомендации по работе на лекционном занятии**

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

### **Рекомендации для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.



В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Одной из форм текущего контроля знаний студентов является контрольная работа. Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Выполняя контрольную работу, необходимо внимательно ознакомиться с условиями заданий и написать развернутый и аргументированный ссылкой на нормативные акты и литературу ответ. При написании контрольной работы необходимо проанализировать научную и учебную специальную литературу, действующие нормативно-правовые акты, публикации в периодической печати, судебную практику, статистические данные. В процессе выполнения работы необходимо подтверждать свои выводы цифровыми примерами, представленными в виде таблиц, диаграмм, графиков, а также примерами судебной практики. Как правило, контрольные работы проводятся на семинарском занятии.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

При подготовке к практикуму/лабораторной работе бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовить проекты, составленные преподавателем по каждой учебной дисциплине.

Следует также учитывать краткие комментарии при написании курсовой работы, если она предусмотрена рабочей программой, и подготовке к итоговому контролю, проводимого в форме зачета и (или) экзамена. Так, написание курсовой работы базируется на изучении научной, учебной, нормативной и другой литературы. Включает отбор необходимого материала, формирование выводов и разработку конкретных рекомендаций по решению поставленных цели и задач, проведение практических исследований по данной теме. Все необходимые требования к оформлению находится в методических указаниях по написанию курсовой работы.

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Семинарское занятие представляет собой такую форму обучения в учреждениях высшего образования, которая предоставляет студентам

возможности для обсуждения теоретических знаний с целью определения их практического применения, в том числе средствами моделирования профессиональной деятельности. Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем. Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

Семинарское занятие не сводится к закреплению или копированию знаний, полученных на лекции. Его задачи значительно шире, сложнее и интереснее. Семинарское занятие одновременно реализует учебное, коммуникативное и профессиональное предназначение. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Тщательная подготовка к семинарским занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: семинар пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Самостоятельная работа – столп, на котором держится вся подготовка по изучаемому курсу. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Следует иметь в виду, что в семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или

ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретического и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Семинар (практическое занятие) предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

На семинаре идёт не проверка вашей подготовки к занятию (подготовка есть необходимое условие), но степень проникновения в суть материала, обсуждаемой проблемы. Поэтому беседа будет идти не по содержанию прочитанных работ; преподаватель будет ставить проблемные вопросы, не все из которых могут прямо относиться к обработанной вами литературе.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- 1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- 2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
- 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы;
- 5) решение задач.

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы,

попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Изучение литературы очень трудоемкая и ответственная часть подготовки к семинарскому занятию, написанию эссе, реферата, доклада и т.п. Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой работы.

Работа с литературой, как правило, сопровождается записями в следующих формах:

- конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
- план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
- выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;
- тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
- аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
- резюме – краткая оценка прочитанного произведения, отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Хотя само конспектирование уже может рассматриваться как обобщение, тем не менее есть смысл выделить последнее особняком, поскольку в ходе заключительного обобщения идеи изучаемой работы окончательно утверждаются в сознании изучающего. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.



Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение.

### **Рекомендации к написанию реферата**

Использование реферата в качестве промежуточного или итогового отчета студента о самостоятельном изучении какой-либо темы учебного курса предполагает, прежде всего, установление целей и задач данной работы, а также его функциональной нагрузки в процессе обучения.

**Реферат** – это композиционно-организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (в учебной ситуации – статей, монографий, материалов конференции, официальных документов и др., но не учебника по данной дисциплине). Тема реферата может быть предложена преподавателем или выбрана студентом из рабочей программы соответствующей дисциплины.

Возможно, после консультации с преподавателем, обоснование и формулирование собственной темы.

**Тема реферата** должна отражать проблему, которая достаточно хорошо исследована в науке. Как правило, внутри такой проблемы выбирается для анализа какой-либо единичный аспект.

Тематика может носить различный характер:

- межпредметный,
- внутрипредметный,
- интегративный,
- быть в рамках программы дисциплины или расширять ее содержание (рассмотрение истории проблемы, новых теорий, новых аспектов проблемы).

**Целью реферата** является изложение какого-либо вопроса на основе обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких первоисточников. Другими словами, реферат отвечает на вопрос «какая информация содержится в первоисточнике, что излагается в нем?».

Принимая во внимание, что реферат – одна из форм интерпретации исходного текста одного или нескольких первоисточников, следует сформулировать задачу, стоящую перед студентами: создать новый текст на основе имеющихся текстов, т.е. текст о тексте. Новизна в данном случае подразумевает собственную систематизацию материала при сопоставлении различных точек зрения авторов и изложении наиболее существенных положений и выводов реферируемых источников.

#### **1. Требования к рефератам.**

Прежде всего, следует помнить, что реферат не должен отражать субъективных взглядов референта (студента) на излагаемый вопрос, а также давать оценку тексту.

Основными требованиями к реферату считаются:

1. информативность и полнота изложения основных идей первоисточника;
2. точность изложения взглядов автора – неискаженное фиксирование всех положений первичного текста,
3. объективность – реферат должен раскрывать концепции первоисточников с точки зрения их авторов;
4. изложение всего существенного – «чтобы уметь схватить новое и существенное в сочинениях» (М.В. Ломоносов);
5. изложение в логической последовательности в соответствии с обозначенной темой и составленным планом;
6. соблюдение единого стиля – использование литературного языка в его научно-стилевой разновидности;
7. корректность в характеристике авторского изложения материала.

## **2. Виды рефератов.**

По характеру воспроизведения информации различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

Репродуктивные рефераты воспроизводят содержание первичного текста:

- реферат-конспект содержит в обобщенном виде фактографическую информацию, иллюстративный материал, сведения о методах исследования, о полученных результатах и возможностях их применения;
- реферат-резюме приводит только основные положения, тесно связанные с темой текста.

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

- реферат-обзор охватывает несколько первичных текстов, дает сопоставление разных точек зрения по конкретному вопросу;
- реферат-доклад дает анализ информации, приведенной в первоисточниках, и объективную оценку состояния проблемы.

По количеству реферируемых источников:

- монографические – один первоисточник;
- обзорные – несколько первичных текстов одной тематики.

По читательскому назначению:

- общие – характеристика содержания в целом; ориентация на широкую аудиторию;
- специализированные – ориентация на специалистов.

## **3. Этапы работы над рефератом.**

1. Выбор темы.
2. Изучение основных источников по теме.
3. Составление библиографии.
4. Конспектирование необходимого материала или составление тезисов.
5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
6. Определение основных понятий темы и анализируемых проблем.



7. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.
8. Реализация плана, написание реферата.
9. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.
10. Проверка оформления списка литературы.
11. Редакторская правка текста.
12. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

#### ***4. Структура реферата.***

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат.

Библиографическое описание предполагает характеристику имеющихся на эту тему работ, теорий; историографию вопроса; выделение конкретного вопроса (предмета исследования); обоснование использования избранных первоисточников.

#### ***Собственно реферативный текст:***

Введение – обоснование актуальности темы, проблемы; предмет, цели и задачи реферируемой работы, предварительное формулирование выводов.

Основная часть – содержание, представляющее собой осмысление текста, аналитико-синтетическое преобразование информации, соответствующей теме реферата.

Основную часть рекомендуется разделить на два-три вопроса. В зависимости от сложности и многогранности темы, вопросы можно разделить на параграфы. Чрезмерное дробление вопросов или, наоборот, их отсутствие приводят к поверхностному изложению материала. Каждый вопрос должен заканчиваться промежуточным выводом и указывать на связь с последующим вопросом.

Заключение – обобщение выводов автора, область применения результатов работы.

#### ***Справочный аппарат:***

Список литературы – список использованных автором реферата работ (может состоять из одного и более изданий).

Приложения (необязательная часть) – таблицы, схемы, графики, фотографии и т.д.

#### ***Реферат как образец письменной научной речи***

##### **1. Качества научной речи.**

Функциональные стили различаются:

- характером передаваемой информации;
- сферой функционирования;
- адресатом;
- использованием языковых средств различных уровней.

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

- передачу информации научного характера;
- функционирование в образовательной среде;
- в качестве адресата преподавателя, т.е. специалиста, или студентов, заинтересованных в получении данной информации;
- демонстрацию характерных языковых особенностей письменной разновидности научно-учебного подстиля литературного языка.

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или качеств:

- точность – строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям действительности (знание предмета и умение выбирать необходимую лексику);
- понятность – доступность речи для тех, кому она адресована (правильное использование терминов, иностранных слов, профессионализмов);
- логичность, последовательность – четкое следование в изложении логике и порядку связей в действительности (первоисточнике);
- объективность – отсутствие субъективных суждений и оценок в изложении информации;
- абстрактность и обобщенность – отвлеченность от частных, несущественных признаков;
- преобладание рассуждения как типа речи над описанием и повествованием;
- графическая информация наличие схем, графиков, таблиц, формул и т.п.

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

- определенную степень подготовленности к работе;
- возможность исправления и доработки текста;
- наличие композиции строения, соотношения и взаимного расположения частей реферата;
- выдержанность стиля изложения; строгое следование лексическим и грамматическим нормам.

Доминирующим фактором организации языковых средств в научном стиле является их обобщенно-отвлеченный характер на лексическом и грамматическом уровнях языковой системы.

Лексический уровень предполагает:

- использование абстрактной лексики, преобладающей над конкретной: мышление, отражение, изменяемость, преобразование, демократизация и т.п.;

- отсутствие единичных понятий и конкретных образов, что подчеркивается употреблением слов обычно, постоянно, регулярно, систематически, каждый и т.п.;
- преобладание терминов различных отраслей науки: лексикология, коммуникация, эмпиризм, гносеология, адаптация и т.п.;
- использование слов общенаучного употребления: функция, качество, значение, элемент, процесс, анализ, доказательство и т.п.;
- употребление многозначных слов в одном (реже двух) значениях: предполагать (считать, допускать); окончание (завершение), рассмотреть (разобрать, обдумать, обсудить) и т.п.;
- наличие специфических фразеологизмов: рациональное зерно, демографический взрыв, магнитная буря и т.п.;
- клиширование: представляет собой..., включает в себя..., относится к..., заключается в... и т.п.;
- преобладание отвлеченных существительных над однокоренными глаголами: взаимодействие, зависимость, классификация, систематизация и т.п.

#### Грамматический уровень:

- использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;
- преимущественное употребление глаголов 3 лица ед. и мн.ч. настоящего времени (реже 1 лица будущего времени сравним, рассмотрим): исследуются, просматривается, подразумевается, доказывает и т.п.;
- активность союзов, предлогов, предложных сочетаний: в связи..., в соответствии..., в качестве..., в отношении..., сравнительно с ... и т.п.;
- преобладание пассивных (страдательных) конструкций: рассмотрены вопросы,
- описаны явления, сделаны выводы, отражены проблемы и т.п.;
- выражение четкой связи между частями сложного предложения: следует сказать, что...; наблюдения показывают, что..., необходимо подчеркнуть, что... и т.п.;
- усиленная связующая функция наречий и наречных выражений: поэтому, итак, таким образом, наконец... и т.п.;
- осложнение предложений обособленными конструкциями: «Стремлением к смысловой точности и информативности обусловлено употребление в научной речи конструкций с несколькими вставками и пояснениями, уточняющими содержание высказывания, ограничивающими его объем, указывающими источник информации и т.д.».

Обобщая отличительные языковые особенности письменного научного стиля, можно сказать, что он характеризуется:

- употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
- преобладанием абстрактной лексики над конкретной;

- увеличением доли интернационализмов в терминологии;
- относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
- неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
- наличием синтаксических конструкций, подчеркивающих логическую связь и последовательность мыслей.

***Оформление реферата. Критерии оценки.***

Правила оформления реферата регламентированы. Объем – не более 10-15 стр. машинописного текста, напечатанного в формате Word 7,0, 8,0; размер шрифта – 14; интервал – 1,5, формат бумаги А 4, сноски постраничные, сплошные; поле (верхнее, нижнее, левое, правое) 2 мм; выравнивание – по ширине; ориентация книжная; шрифт Times New Roman Суг.

Работа должна иметь поля; каждый раздел оформляется с новой страницы.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленной формой.

На первой странице печатается план реферата, включающий в себя библиографическое описание; введение, разделы и параграфы основной части, раскрывающие суть работы, заключение; список литературы; приложения.

В конце реферата представляется список использованной литературы с точным указанием авторов, названия, места и года ее издания.

Критерии оценки реферата.

1. Степень раскрытия темы предполагает:

- соответствие плана теме реферата;
- соответствие содержания теме и плану реферата;
- полноту и глубину раскрытия основных понятий;
- обоснованность способов и методов работы с материалом;
- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
- умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

2. Обоснованность выбора источников оценивается:

- полнотой использования работ по проблеме;
- привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

3. Соблюдение требований к оформлению определяется:

- правильным оформлением ссылок на используемую литературу;
- оценкой грамотности и культуры изложения;
- владением терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
- соблюдением требований к объему реферата;
- культурой оформления.

### ***Защита реферата***

Рефераты обычно представляются на заключительном этапе изучения дисциплины как результат итоговой самостоятельной работы студента. Защита реферата осуществляется или на аудиторных занятиях, предусмотренных учебным планом, или на зачете как один из вопросов билета (последнее определяется преподавателем).

Если реферат подразумевает публичную защиту, то выступающему следует заранее подготовиться к реферативному сообщению, а преподавателю и возможным оппонентам – ознакомиться с работой.

Реферативное сообщение отличается от самого реферата прежде всего объемом и стилем изложения, т.к. учитываются особенности устной научной речи и публичного выступления в целом. В реферативном сообщении содержание реферата представляется подробно (или кратко) и, как правило, вне оценки, т.е. изложение приобретает обзорный характер и решает коммуникативную задачу (передать в устной форме информацию, которая должна быть воспринята слушателями). Учитывая публичный характер высказываний, выступающий должен:

- составить план и тезисы выступления;
- кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;
- обеспечить порционную подачу материала не в соответствии с частями, разделами и параграфами, а сегментировать в зависимости от новизны информации;
- соблюдать четкость и точность выражений, их произнесение; обращать внимание на интонацию, темп, громкость и т.п. особенности публичного выступления;
- демонстрировать подготовленный характер высказываний, допуская, как в любой другой устной речи, словесную импровизацию.

### **Рекомендации по написанию эссе**

*Эссе* – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

*Цель* эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

*Структура* эссе определяется предъявляемыми требованиями:

- мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
- мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.



Эссе обычно имеет кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе надо учитывать следующее:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

**Стиль изложения:** эмоциональность, экспрессивность, художественность.

**Правила написания эссе:**

- из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;
- внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок;
- аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

В качестве примера можете познакомиться с широко известными эссе И.А. Бунина («Недостатки современной поэзии»), Д.С. Мережковского («О причинах упадка и новых течениях современной русской литературы»), К.Д. Бальмонта («Элементарные слова о символической поэзии»), В.Я. Брюсова («Ключи тайн»), Вяч. Иванова («Символизм как миропонимание»), А.А. Блока («О лирике»).

### **Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий.**

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;



- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
- возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

#### ***Виды тестовых заданий***

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);
- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
- ТЗ на установление правильной последовательности;
- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

#### **Закрытое тестовое задание**

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуется пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

### Открытое тестовое задание

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

### Тестовое задание на установление правильной последовательности

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.

### Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

### **Требования к тестовым заданиям**

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

- тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
- тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);
- тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
- тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;
- тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости.

Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий. Нередко время тестирования для различных дисциплин устанавливается одинаковым на основании некоторого стандарта, не принимая во внимание специфику конкретной дисциплины и ее раздела.

### **Указания по подготовке к зачету**

Формой итогового контроля знаний и умений, полученных в процессе изучения дисциплины является зачет и экзамен.

Экзамен (зачет) дает возможность преподавателю:

- выяснить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача экзамена и (или) зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике. Для успешной подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо вновь обратиться к пройденному материалу. Литература для подготовки к экзамену (зачету) рекомендуется преподавателем, либо указана в рабочей программе по дисциплине.

При подготовке к промежуточной аттестации в качестве ориентира студент может использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки. Подготовка ответов на эти вопросы позволит:

- выяснить уровень освоения студентами учебных программ;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;

- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

Оценка знаний студентов должна опираться на строго объективные критерии, научно обоснованные педагогикой и обязательные для выполнения всех преподавателей.

Среди таких критериев важнейшими являются принципы подхода к оценке. В наиболее общем виде эти принципы можно представить следующим образом:

- глубокие знания и понимание существа вопроса, но не всех его деталей, а лишь основных;
- степень сознательного и творческого усвоения изучаемых наук как базы личных убеждений и полезных обществу действий;
- понимание сущности науки, места каждой темы в общем курсе и её связи с предыдущими и последующими темами;
- выделение коренных проблем науки и умение правильно использовать это знание в самостоятельной научной деятельности или практической работе по специальности.

Экзамен (зачет) может проводиться в устной, письменной форме и с применением тестов. Экзамен (зачет) проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании экзамена (зачета) преподаватель может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

1. операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
2. операционная система GNU/Linux;
3. свободный офисный пакет LibreOffice;
4. система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
5. система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
6. система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
7. система онлайн видео конференций Adobe Connect;
8. электронно-библиотечная система «Айбукс»;
9. электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
10. интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
11. приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
12. справочная правовая система «Гарант»;
13. иные ИСС.

**11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.



## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ

##### Перечень компетенций

**ОК-3.** Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.

**ОК-5.** Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

**ОК-7.** Способность к самоорганизации и самообразованию.

**ОПК-1.** Способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности.

**ОПК-2.** Способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач.

**ОПК-4.** Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.

**ПК-5.** Способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

**ПК-7.** Способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

**ПК-8.** Способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии.

**ПК-9.** Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

## Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы освоения ОПОП ВО	
	Название этапа	Семестр
ОК-3	Промежуточный	6
ОК-5	Промежуточный	6
ОК-7	Промежуточный	6
ОПК-1	Промежуточный	6
ОПК-2	Промежуточный	6
ОПК-4	Промежуточный	6
ПК-5	Промежуточный	6
ПК-7	Промежуточный	6
ПК-8	Промежуточный	6
ПК-9	Промежуточный	6

## Формирование компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Формируемые компетенции	Технологии формирования компетенций	Оценочные средства	
				Показатели и критерии оценки формируемой компетенции (ЗУВ)	Средства оценивания
1.	Тема 1. Принципы и методы управления персоналом.	ОК-3, ОК-7	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1, 3-2.	<i>Собеседование, Реферат, Тестирование, Деловая игра</i>
2.	Тема 2. Анализ кадрового потенциала.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-2	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-2, 3-6, 3-8; У-7; В-5.	<i>Собеседование, Реферат, Тестирование</i>
3	Тема 3. Работа с кадровым резервом.	ОК-5, ОПК-4, ПК-7	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3, 3-4; У-1, У-2, У-3, У-4, У-7; В-1, В-2.	<i>Собеседование, Реферат, Кейс-задача</i>
4	Тема 4. Подбор персонала и профориентация.	ОК-3, ОПК-1, ОПК-4	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3, 3-4, 3-8; У-6; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, Контрольная работа, Расчетная задача</i>
5	Тема 5. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.	ОК-5, ОПК-4, ПК-9	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3, 3-5, 3-7; У-5, У-6; В-3, В-6.	<i>Собеседование, Реферат, Коллоквиум, Контрольная работа, Тестирование</i>
6	Тема 6. Оценка эффективности управления персоналом.	ОПК-2, ПК-5, ПК-8	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-8; У-7; В-3, В-6.	<i>Собеседование, Реферат, Контрольная работа.</i>

## 2. ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основы методологии, сущность, закономерности управления персоналом (З-1);

- теоретические основы управления персоналом (найма персонала; профориентации и трудовой адаптации персонала), мотивации персонала, управления развитием персонала (обучения персонала; деловой оценки, в том числе аттестации персонала, управления деловой карьерой) (З-2);

- технологии формирования лояльности, удовлетворенности персонала организации (З-3);

- стили руководства и лидерства (З-4);

- индивидуальные параметры эффективного руководства персоналом (З-5);

- особенности формирования групп, команд в организации и управления различными коллективами, условия формирования команды (З-6);

- методы управления конфликтами (З-7);

- основы аудита человеческих ресурсов и организационной культуры (З-8).

Уметь:

- осуществлять программы адаптации, развития, оценки, мотивации, высвобождения персонала (У-1);

- разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность (У-2);

- использовать различные методы текущей деловой оценки персонала (У-3);

- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации (У-4);

- использовать методы формирования лояльности и удовлетворенности персонала (У-5);

- эффективно руководить персоналом, управлять различными коллективами, формировать команды (У-6);

- осуществлять диагностику организационной культуры, разрешать конфликтные ситуации, проводить аудит человеческих ресурсов, анализировать межличностные, групповые и организационные коммуникации (У-7).

Владеть:

- современными технологиями управления персоналом организации (В-1);

- технологиями управления развитием персонала (В-2);

- современными технологиями формирования лояльности, удовлетворенности персонала организации (В-3);
- технологиями управления различными коллективами, формирования команд в организации (В-4);
- методами диагностики организационной культуры (В-5);
- методами разрешения конфликтных ситуаций, методами проведения аудита человеческих ресурсов и методами проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций (В-6).

### Критерии оценивания компетенций

Уровень	Знания	Умения	Владения
Минимальный	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5, З-6, З-7, З-8	-	-
Базовый	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5, З-6, З-7, З-8	У-1, У-2, У-3, У-4, У-5, У-6, У-7	-
Повышенный	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5, З-6, З-7, З-8	У-1, У-2, У-3, У-4, У-5, У-6, У-7	В-1, В-2, В-3, В-4, В-5, В-6

### 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### Задания в тестовой форме

- Под системами участия работников в прибыли понимается:
  - а) списание части процентов по кредитам, выданным предприятием сотрудникам;
  - б) продажа акций предприятия сотрудникам по сниженным ценам;
  - в) разделение между сотрудниками и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности труда и качества.
  
- Какой группе свойственно открытое обсуждение проблем, хороший обмен информацией, ориентированность деятельности на решение задач?
  - а) «Кружок».
  - б) «Комбинат».
  - в) «Команда».
  
- К какой группе компетенций относятся этичность, добросовестность и рассудительность?
  - а) Личная порядочность.
  - б) Навыки командной работы.
  - в) Целеустремленность.
  
- Какая форма психодиагностического экспертного заключения представляет собой рейтинг?
  - а) Результаты ранжирования.

- б) «Профиль» качеств.
- в) Содержательное описание.

5. Испытание кандидата может быть:

- а) только частью собеседования в стиле «испытание»;
- б) только частью собеседования в стиле «допрос»;
- в) включено или следовать за собеседованием в любом стиле.

6. Какие типы поведения человека в организации не выделяют?

- а) Бунтарь.
- б) Преданный и дисциплинированный член организации.
- в) Все перечисленные выделяют.

7. К какой группе компетенций относятся результативность, настойчивость, преданность организации и деловая ориентация?

- а) Личная порядочность.
- б) Навыки командной работы.
- в) Целеустремленность и продуктивность.

8. Какой выделяют вид планирования потребности в персонале?

- а) Процессный.
- б) Промежуточный.
- в) Качественный.

9. На предприятиях, работающих в одной отрасли, система подбора персонала:

- а) одинакова;
- б) всегда будет хоть чем-то отличаться;
- в) будет отличаться только методом проведения собеседования.

10. На каком этапе адаптации работника происходит его знакомство со следующей информацией: существующая на предприятии система оплаты труда, предоставляемые льготы, сфера деятельности и особенности работы компании?

- а) Оценка готовности новичка к работе.
- б) Действенная адаптация.
- в) Теоретическая ориентация.

11. Для чего проводится оценка стоимости рабочего места в рамках анализа потребности в персонале?

- а) Для того, чтобы предоставить эти данные органам Федеральной инспекции по труду.
- б) Для того, чтобы оценить возможности предприятия в привлечении новых сотрудников.
- в) Для того, чтобы предоставить эти данные Налоговой инспекции.

12. Какая форма психодиагностического экспертного заключения используется для представления результатов по небольшому количеству людей, как правило, претендующих на ответственные должности?

- а) Результаты ранжирования.
- б) «Профиль» качеств.
- в) Содержательное описание.

13. К какой группе компетенций относятся командная ориентация, контактность и коммуникабельность?

- а) К личной порядочности.
- б) К навыкам командной работы.
- в) К целеустремленности.

14. Как называется первый этап развития команды?

- а) Адаптация.
- б) Группирование.
- в) Кооперация.

15. Какая последовательность должна соблюдаться при подборе персонала?

а) Анализ потребности в персонале – собеседование – расчет стоимости рабочего места – количественное планирование потребности в персонале – качественное планирование - испытание кандидатов.

б) Анализ потребности в персонале – расчет стоимости рабочего места – качественное планирование - количественное планирование – собеседование – испытание кандидатов.

в) Расчет стоимости рабочего места - анализ потребности в персонале - качественное планирование - собеседование – испытание кандидатов - количественное планирование.

16. Стиль проведения отборочного собеседования не должен:

- а) органично сочетаться с вашим характером;
- б) отражать особенности корпоративной культуры компании;
- в) основываться на ваших разработках, учитывающих особенности вакансии.

17. Базовая ставка не должна превышать:

- а) 70—90% общего дохода, получаемого работником;
- б) 80—90% общего дохода, получаемого работником;
- в) 60—70% общего дохода, получаемого работником.

18. По создаваемому настроению вопросы, задаваемые во время собеседования, делятся на:

- а) простые, сложные;
- б) закрытые, открытые;
- в) нейтральные, приятные, неприятные.



19. Кадровая психодиагностика — это:

- а) область психологии, в рамках которой разрабатываются и реализуются методы выявления и измерения индивидуальных психологических особенностей личности;
- б) инструмент общей психодиагностики;
- в) основа подбора кадров.

20. Какая последовательность должна соблюдаться при подборе персонала?

- а) Испытание кандидатов - собеседование – анализ потребности в персонале – расчет стоимости рабочего места – количественное планирование потребности в персонале – качественное планирование.
- б) Собеседование - качественное планирование - количественное планирование - расчет стоимости рабочего места - анализ потребности в персонале – испытание кандидатов.
- в) Анализ потребности в персонале – расчет стоимости рабочего места – качественное планирование - количественное планирование – собеседование – испытание кандидатов.

21. Размер базовой ставки должен быть связан:

- а) с семейным положением работника;
- б) с уровнем ответственности работника и его результативностью;
- в) со стажем работы по специальности.

22. Какой вид планирования потребности в персонале выделяют?

- а) Однонаправленное.
- б) Предварительное.
- в) Количественное.

23. Какая система основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда?

- а) Система Скэнлона.
- б) Система Ракера.
- в) Система Ипрошеар.

24. Какую процедуру, без потери качества, подбор персонала может не включать?

- а) Качественное планирование потребности в персонале.
- б) Анализ рабочей функции.
- в) Прощание с неподходящим кандидатом.

25. Потребность в персонале может быть:

- а) частной;



- б) непоследовательной;
- в) дополнительной.

26. Какой период адаптации персонала является самым травмоопасным?

- а) Второй месяц работы новичка.
- б) Третий месяц работы новичка.
- в) Первый месяц работы новичка.

27. Основные стили проведения собеседований:

- а) «заседание», «собрание», «выговор»;
- б) «поговори со мной», «только не я», «проси больше», «приспособленец»;
- в) «выбери меня», «игра в прятки», «допрос», «испытание», «партнерские переговоры».

28. Какая система основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы?

- а) Система Скэнлона.
- б) Система Ракера.
- в) Система Ипрошеар.

29. Какая форма психодиагностического экспертного заключения представляет собой «портрет»?

- а) Результаты ранжирования.
- б) «Профиль» качеств.
- в) Содержательное описание.

30. По завершении отборочного собеседования не нужно:

- а) делать перерыв, прежде чем пригласить следующего кандидата;
- б) давать оценку кандидату, с которым проводилось собеседование;
- в) производить перерасчет количественной потребности в персонале.

31. Может ли система адаптации выступать одним из инструментов мотивации нового сотрудника?

- а) Нет, потому что все инструменты мотивации включаются в систему мотивации.
- б) Нет, потому что перед системой мотивации стоят другие задачи.
- в) Да.

32. Какая система основана на премировании работников за экономию рабочего времени, затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции?

- а) Система Скэнлона.
- б) Система Ракера.

в) Система Ипрошеар.

33. Какую процедуру, без потери качества, подбор персонала может не включать?

а) Количественное планирование потребности в персонале.

б) Качественное планирование потребности в персонале.

в) Все перечисленные процедуры влияют на качество подбора персонала.

34. Можно ли наставничество считать эффективным способом адаптации работника?

а) Да, но только в том случае, если у наставника есть необходимые знания, навыки и желание выступать в роли «тренера».

б) Да, в любом случае наставничество эффективно.

в) Нет, потому что наставничество может растянуть адаптацию и привести к снижению энтузиазма нового сотрудника.

35. Подбор персонала начинается:

а) с определения численности необходимого персонала;

б) с анализа потребности в персонале;

в) с составления функциональной схемы организации.

36. Если на предприятии специально не создавалась система адаптации сотрудников, то:

а) она никогда не возникнет на этом предприятии;

б) она возникнет на предприятии только в том случае, если ее создаст руководство;

в) она уже существует на этом предприятии, только осуществляется в произвольном, бесконтрольном порядке.

37. Что лежит в основе командообразования?

а) Делегирование полномочий.

б) Контроль.

в) Подбор персонала.

38. Психологическое тестирование является:

а) отраслью кадровой психодиагностики;

б) инструментом кадровой психодиагностики;

в) основой кадровой психодиагностики.

39. Отличительной чертой какого стиля собеседования является доминирующая позиция работника по подбору кадров?

а) «Выбери меня».

б) «Испытание».

в) «Допрос».

40. Командой называют:

- а) небольшое количество человек, которые разделяют цели предприятия;
- б) небольшое количество человек (чаще всего 15-17), которые разделяют общие подходы к совместной работе;
- в) небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к совместной работе, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты.

41. Наставнику новичка для того, чтобы эффективнее провести адаптацию, не нужно учитывать:

- а) к какому психологическому типу по поведению в организации относится новичок;
- б) стадии работоспособности;
- в) стрессоустойчивость коллег, с которыми в дальнейшем придется работать новому сотруднику.

42. К каким результатам не должна приводить эффективная система адаптации персонала?

- а) Подъем внутренних сил, энтузиазма нового работника.
- б) Закрепление нового работника на предприятии на длительное время.
- в) Изменение существующей системы оценки персонала.

43. Корпоративная культура:

- а) на всех предприятиях одинаковая;
- б) на предприятиях, работающих в одной отрасли, одинаковая;
- в) на всех предприятиях разная.

44. В анализ потребности в персонале не входит:

- а) определение причин возникновения потребности в персонале;
- б) поиск альтернативных способов удовлетворения потребности в персонале;
- в) выбор метода проведения собеседования.

45. Как называется третий этап развития команды?

- а) Адаптация.
- б) Группирование.
- в) Нормирование.

46. Какой принцип командообразования не был сформулирован Аланом Мулалли?

- а) Работа вместе.
- б) Все включены.
- в) Выживает сильнейший.

47. К какому типу методик относятся тесты интеллекта?

- а) К объективным тестам.
- б) К стандартизированным самоотчетам.
- в) К проективным методикам.

48. Наилучшим наставником для новичка в период адаптации будет:

- а) коллега новичка, которого руководство заставило исполнять роль наставника;
- б) любой коллега новичка;
- в) опытный коллега, заинтересованный в том, чтобы период адаптации прошел эффективно.

49. Какая последовательность должна соблюдаться при подборе персонала?

а) Собеседование – анализ потребности в персонале – расчет стоимости рабочего места – количественное планирование потребности в персонале – качественное планирование - испытание кандидатов.

б) Анализ потребности в персонале – расчет стоимости рабочего места – качественное планирование - количественное планирование – собеседование – испытание кандидатов.

в) Испытание кандидатов - анализ потребности в персонале - качественное планирование - собеседование – расчет стоимости рабочего места - количественное планирование.

50. Какой принцип командообразования не был сформулирован Аланом Мулалли?

- а) Вы не можете управлять секретом.
- б) Данные освобождают нас.
- в) Разные направления.

51. Какая форма психодиагностического экспертного заключения представляет собой диагноз?

- а) Результаты ранжирования.
- б) «Профиль» качеств.
- в) Результаты категоризации.

52. Какой принцип командообразования не был сформулирован Аланом Мулалли?

- а) Эмоциональная стойкость.
- б) Предложите план, найдите способ.
- в) Неверных решений не бывает.

53. Для предприятий малого бизнеса больше всего подходит следующий метод определения количественной потребности в персонале:

- а) экстраполяция;
- б) метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;

в) метод расчета по нормам обслуживания.

54. Можно ли считать самоорганизацию и динамичность необходимыми свойствами эффективной системы адаптации?

- а) Да.
- б) Нет.

55. Какую цель не должен ставить перед собой специалист по подбору кадров при проведении отборочного собеседования?

- а) Выяснить, способен ли кандидат справляться с предлагаемой работой.
- б) Выяснить, насколько кандидат мотивирован.
- в) Все названные действия могут выступать целью отборочного собеседования.

56. Беспрекословное подчинение членов команды своему сильному лидеру или командиру свойственно:

- а) «кружку»;
- б) «комбинату»;
- в) «клике».

57. Наилучшим наставником для новичка в период адаптации будет:

- а) директор предприятия;
- б) непосредственный руководитель новичка;
- в) опытный коллега, самостоятельно изъявивший желание стать наставником.

58. Какая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему харизматичному лидеру?

- а) «Кружок».
- б) «Комбинат».
- в) «Клика».

59. Процедура подбора персонала не может включать в себя:

- а) собеседование;
- б) качественное планирование потребности в персонале;
- в) составление плана развития способностей кандидата.

60. Кому свойственно использовать в своей речи слова: смотреть, перспектива, блеснуть, отражать, прояснять, замечать, вид, иллюстрировать, точка зрения, показывать, рассматривать?

- а) «Аудиалам».
- б) «Кинестетикам».
- в) «Визуалам».

61. В каких случаях не требуется создание на предприятии системы адаптации?

- а) При введении в коллектив нового сотрудника.
- б) При переводе работника предприятия из одного отдела в другой.
- в) Во всех случаях требуется создание системы адаптации.

62. При проведении какого собеседования у кандидата может сложиться впечатление, что от него скрывают какую-то очень важную информацию?

- а) «Выбери меня».
- б) «Испытание».
- в) «Игра в прятки».

63. Процедура подбора персонала не может включать в себя:

- а) собеседование;
- б) качественное планирование потребности в персонале;
- в) все перечисленное может включать.

64. Какой элемент во взаимосвязи «корпоративная культура – подбор персонала» играет определяющую роль?

- а) Корпоративная культура.
- б) Подбор персонала.
- в) Оба элемента равноправны.

65. Какая группа характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации?

- а) «Кружок».
- б) «Комбинат».
- в) «Клика».

66. Как называется ситуация, когда руководство пропагандирует одни ценности, считая, что именно их придерживаются подчиненные, а подчиненные, на самом деле, придерживаются совершенно других ценностей?

- а) Культурный разрыв.
- б) Ценностная дезориентация.
- в) Культурный дисбаланс.

67. Конечным результатом психологической диагностики является:

- а) план действий;
- б) экспертиза;
- в) экспертное заключение.

68. Корпоративная культура на предприятии формируется:

- а) только под влиянием руководства;



- б) только под влиянием авторитетных людей;
- в) только на основе предписаний местных органов власти.

69. Какой подход к формированию команды является наиболее эффективным?

- а) Целеполагающий подход.
- б) Межличностный подход.
- в) Ролевой подход.

70. К какому типу методик относятся тесты-опросники?

- а) К объективным тестам.
- б) К стандартизированным самоотчетам.
- в) К проективным методикам.

71. Анализ потребности в персонале – это:

- а) заключительная стадия подбора кадров, необходимая для определения потребности в новых руководителях;
- б) начальная стадия подбора кадров, заключающаяся в определении необходимости набора новых сотрудников;
- в) промежуточная стадия подбора кадров, заключающаяся в определении необходимости набора новых сотрудников после того, как был принят один новый сотрудник, но необходимость пополнить кадровый состав не исчезла.

72. Процедура подбора персонала не может включать в себя:

- а) тестирование кандидатов;
- б) качественное планирование потребности в персонале;
- в) все перечисленное может включать.

73. Планирование потребности в персонале – это:

- а) одно из основных направлений бизнес-планирования, позволяющее определить затраты предприятия на формирование необходимого кадрового состава;
- б) одно из основных направлений финансового планирования, позволяющее определить предстоящие затраты предприятия на привлечение высококвалифицированного управленческого персонала;
- в) одно из основных направлений кадрового планирования, позволяющее определить качественный и количественный состав необходимых предприятию работников на данный момент времени.

74. Первый элемент системы адаптации персонала - это:

- а) теоретическая ориентация;
- б) действенная адаптация;
- в) оценка готовности новичка к предстоящей работе.

75. Процедура подбора персонала не может включать в себя:

- а) испытание кандидатов;
- б) собеседование с кандидатами;
- в) адаптацию новых сотрудников.

76. Какой стиль собеседования является наиболее популярным?

- а) «Выбери меня».
- б) «Испытание».
- в) «Партнерские переговоры».

77. Какие из перечисленных взаимосвязей неверны?

- а) Корпоративная культура – подбор персонала.
- б) Особенности производства – система мотивации.
- в) Все взаимосвязи верны.

78. Оценка готовности новичка к предстоящей работе – это:

- а) первый элемент системы адаптации персонала;
- б) второй элемент системы адаптации персонала;
- в) третий элемент системы адаптации персонала.

79. Какими свойствами не должна обладать эффективная система адаптации персонала?

- а) Самоорганизация.
- б) Динамичность.
- в) Эффективная система адаптации персонала должна обладать всеми свойствами.

80. Что в первую очередь говорит о том, каких корпоративных ценностей придерживается руководство?

- а) Корпоративные церемонии.
- б) Корпоративные девизы.
- в) Действия и решения руководства.

81. Управление человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, предполагает

- а) установление жесткой иерархии;
- б) создание систем управления кадрами;
- в) индивидуальную работу с персоналом, ставка делается на воспитание уникальных профессионалов.

82. В управлении человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, акцент переносится на

- а) органы государственной власти;
- б) управленцев;
- в) обслуживающий персонал.

83. Кто такие «эйчары»?

- а) специалисты по подбору персонала;
- б) руководители среднего звена;
- в) специалисты по управлению человеческими ресурсами.

84. Как переводится с английского словосочетание «Human Resources management»?

- а) Управление человеческими ресурсами;
- б) управление персоналом;
- в) бережливое управление.

85. Какими характеристиками, по мнению экспертов, должен обладать менеджер по управлению человеческими ресурсами?

- а) Индивидуализм, вспыльчивость, агрессивность;
- б) коммуникабельность, этичность, результативность, уверенность в себе;
- в) бережливость, осторожность, бескомпромиссность.

86. Стимулирование труда — это

- а) способ вознаграждения работников за участие в производстве (за работу);
- б) вознаграждение работников за работу;
- в) метод мотивации персонала.

87. Банк отпусков — это

- а) коммерческий банк, посредством которого оплачиваются отпускные сотрудникам;
- б) социальная программа, позволяющая работникам объединять оплаченные дни отпусков, больничные дни и позже использовать их для своих нужд;
- в) срочный вклад в банке.

88. Делегирование полномочий — это

- а) передача руководителем части своих полномочий подчиненным;
- б) принятие руководителем на себя части полномочий от своих подчиненных;
- в) упразднение части полномочий руководителя.

89. К начальным этапам формирования команды относят

- а) нормирование деятельности и функционирование;
- б) адаптация, группирование и кооперация;
- в) стабилизация, переориентация деятельности.

90. Какой подход не приводит к формированию команды?

- а) ролевой;
- б) межличностный;
- в) срочный.

91. Оценка психологических особенностей исследуемого с помощью тестов (тестовых батарей) - это
- а) тестирование;
  - б) психологическое тестирование;
  - в) психодиагностика.
92. К какому типу опросников относят тесты ММРІ, тест Кэт- тела 16PF, СРІ? а) Многомерных стандартизованных опросников;
- б) объективных тестов;
  - в) проективных опросников.
93. Какой тип психологических тестов предлагает человеку представить себя в заданной ситуации и создать на ее основе текст, рисунок, рассказ, описать эмоциональное состояние и пр. (предполагается, что это несет в себе особенности характера человека)?
- а) Объективные тесты;
  - б) многомерные опросники;
  - в) проективные методики.
94. С помощью каких психологических методик оцениваются особенности высшей нервной деятельности (скорость реакции, динамические характеристики нервной системы) и высшие психические функции (особенности памяти, внимания, восприятия)?
- а) Аппаратурные методики;
  - б) объективные тесты;
  - в) многомерные опросники.
95. Какие виды психологического тестирования обязательно необходимо использовать при обследовании водителей, авиа-диспетчеров?
- а) Объективные стандартизированные тесты;
  - б) аппаратурные методики;
  - в) многомерные опросники.
96. В какой форме легче и быстрее обрабатывать результаты психологического тестирования?
- а) На бумажных носителях;
  - б) в электронном виде;
  - в) в смешанном виде.
97. Во время отборочного собеседования интервьюер должен
- а) больше говорить;
  - б) больше слушать;
  - в) больше делать записи.
98. Все ли вопросы во время отборочного собеседования должны нести в себе эмоциональную окраску?

- а) Нет;
- б) Да.

99. Адаптация нового сотрудника на предприятии является

- а) односторонним процессом;
- б) двусторонним процессом;
- в) трехсторонним процессом.

100. Какое понятие, по мнению американских ученых, является синонимом корпоративной культуры?

- а) Мотивированность;
- б) удовлетворенность работой;
- в) адаптивность.

## Примерные темы для подготовки рефератов

### Тема: Принципы и методы управления персоналом

1. Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей.
2. Бихевиористское направление в ряду учений об управлении.
3. История возникновения и развития науки управления персоналом.
4. Конфликты. Решение проблемных ситуаций (на примере российских организаций).

### Тема: Анализ кадрового потенциала

1. История развития российского менеджмента персонала.
2. История труда и предпринимательства.
3. Японский вариант построения системы развития персонала.
4. Американский вариант построения системы развития персонала.

### Тема: Работа с кадровым резервом

1. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
2. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
3. Психология личности по З.Фрейду.
4. Роль условий труда в мотивации персонала в процессе трудовой деятельности.

### Тема: Подбор персонала и профориентация

1. Служебная карьера в России.
2. Кадровые нововведения в системе управления персоналом.
3. А. Адлер и его теория личности.
4. Современные проблемы в организации системы управления персоналом на предприятии.

### Тема: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

1. Клейтон Альдерфер и его теория иерархии потребностей.
2. Жизнеописание и научные достижения Фредерика Уинслоу Тейлора.
3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
4. Использование теорий мотивации в практической деятельности службы по управлению персоналом.

### Тема: Оценка эффективности управления персоналом

1. Портрет современного менеджера по персоналу.
2. Самомаркетинг и его использование при устройстве на работу.
3. Социальная политика современной России.
4. Современное техническое обеспечение системы управления персоналом.
5. Социально-трудовые отношения Российских предприятий.
6. Оценка эффективности управления.



## Перечень вопросов к коллоквиуму

Тема: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

1. Современные направления мотивации персонала.
2. Роль коллектива в организации.
3. Устранение конфликтов в организации: новые методики.
4. Психология руководителя.
5. Определение личной карьеры: дилемма выбора.
6. Этикет менеджера: современная необходимость?
7. Сложности оценки деятельности персонала.
8. Влияние рабочей атмосферы на эффекты деятельности.
9. Тонкости современного управления.
10. Менеджер «нового времени»: кто он?
11. Актуальность выбора профессии.
12. Новый век – новые менеджеры.
13. Проблемы лидерства в организации.
14. Важность и необходимость «воспитания» персонала.
15. Делегирование полномочий: положительные и отрицательные последствия.

## Перечень заданий к контрольной работе

*Студентам предлагается дать письменные ответы на вопросы (вопросы группируются в произвольном порядке по 10 шт.)*

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.
3. Раскройте содержание уровней кадрового планирования: стратегического, тактического и оперативного.
4. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
5. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом организации.
6. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
7. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
8. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
9. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
10. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
11. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?
12. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
13. Какие целевые группы выделяются при сегментировании рынка труда?
14. Что такое планирование и прогнозирование потребности в персонале?
15. Назовите этапы планирования потребности в персонале.
16. Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?
17. Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?
18. В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале?
19. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.
20. Каковы сущность и структура показателя «расходы на персонал»?
21. Какие изменения вносит рынок в нормативную базу для планирования показателей по труду?
22. Охарактеризуйте виды анализа, применяемые в процессе планирования показателей по труду.
23. Расскажите о задачах, решаемых в процессе предварительного анализа показателей по труду.

24. Каковы сущность и назначение текущего анализа показателей по труду?

25. В чем заключаются назначение и содержание ретроспективного анализа показателей по труду?

26. Сущность и значение планирования производительности труда. Каковы основные последствия ускорения (замедления) роста производительности труда?

27. Что представляет собой пофакторный метод планирования производительности труда? Укажите его достоинства и недостатки.

28. Дайте характеристику факторов, оказывающих влияние на уровень и динамику производительности труда. Как бы вы сгруппировали их по направлениям взаимодействия?

29. Раскройте сущность системного подхода к управлению производительностью труда на уровне организации.

30. На каких принципах строится планирование производительности труда?

31. Какие элементы включает типовой процесс управления производительностью труда?

32. Какие виды норм применяются для расчета численности рабочих?

33. Что понимается под нормой времени и нормой выработки? Какая между ними существует связь? Раскройте состав штучной нормы времени и методы расчета ее составных частей.

34. Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?

35. Опишите теории иерархического построения потребностей А. Маслоу, К. Альдерфера, МакКлелланда. Приведите примеры, их подтверждающие.

36. Какая из теорий, по вашему мнению, наиболее верна? В чем ее преимущества?

37. На основании трех изученных теории иерархического построения потребностей составьте общую вашу теорию и докажите ее.

38. Предложите 10 своих рекомендаций по мотивированию сотрудников предприятия.

*Задания для письменной контрольной работы по вопросам:*

1. Какими методами можно оценить результаты труда?

2. В чем сущность оценки работников методом управления по целям?

3. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?

4. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.

5. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?

6. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?

7. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.

8. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
9. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.
10. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
11. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?
12. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.
13. Что такое затраты на персонал организации?
14. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
15. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
16. Приведите состав расходов организации на персонал.
17. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?
18. Раскройте сущность бюджетной эффективности.
19. Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.
20. Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?
21. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
22. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?
23. Что такое «аудит персонала»? Каковы его цели и объект?
24. Назовите и охарактеризуйте основные типы аудита персонала.
25. В чем заключается аудит кадрового потенциала организации?
26. Каково содержание аудита функций управления персоналом?
27. Назовите и дайте характеристику этапов и методов проведения аудита персонала.

## Перечень заданий к кейс-задачам:

1. Разработать индивидуальный:
  - баланс успехов и неудач;
  - жизненный план.
2. Написать рекомендации по вопросам:
  - как правильно формулировать личные цели;
  - как правильно формулировать профессиональные цели;
  - как избежать «конфликта целей».
3. Разработать план достижения ваших целей:
  - Напишите или скорректируйте описание вашей деятельности.
  - Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения.
    - Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели.
    - Просчитайте свое исполнительское и творческое время.
    - Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.
4. Составьте декларацию жизненных целей.

## Ситуационные задачи для деловой игры

### Ситуация 1

*Исходные данные.* Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Постановка задачи.* Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

### Ситуация 2

*Исходные данные.* Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Постановка задачи.* Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### **Ситуация 3**

*Исходные данные.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Постановка задачи.* Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;

б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

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

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



## Перечень вопросов для обсуждения по темам дисциплины

1. В чем состоят особенности трудовых организаций?
2. В чем заключается практическое значение социологических исследований труда и организаций?
3. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
4. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
5. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
6. Какие факторы влияют на структуру персонала организации?
7. Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?
8. Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?
9. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
10. Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений.
11. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?
12. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?
13. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
14. С какой целью составляется стратегический план?
15. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?
16. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
17. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
18. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?
19. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

## Перечень вопросов к тестированию

*Каждый вопрос имеет только один правильный ответ. Каким бы легким не казался вам вопрос, прежде чем отвечать на него, внимательно дочитайте его до конца, обдумайте свой ответ.*

### **1. Организационная структура:**

- а) отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями;
- б) показывает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении;
- в) характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам.

### **2. Какая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям:**

- а) функциональная;
- б) ролевая;
- в) штатная.

### **3. Компилятор идей:**

- а) выдвигает принципиальные идеи и определяет ключевые проблемы; доводит фундаментальные идеи до прикладного решения;
- б) обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.

### **4. Одна из коммуникационных ролей персонала – это:**

- а) энтузиаст;
- б) нигилист;
- в) делопроизводитель.

### **5. Принято различать две группы рабочих:**

- а) основные и вспомогательные;
- б) рабочие и служащие;
- в) управляющие и управляемые.

### **6. Функции общего управления осуществляют:**

- а) руководители;
- б) специалисты;
- в) рабочие.

### **7. Технические исполнители осуществляют:**

- а) организацию деятельности людей, управление производством; функции общего управления;
- б) создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

**8. Лица, привлеченные для разовых и специальных работ:**

- а) включаются в состав списочной численности сотрудников;
- б) не включаются в состав списочной численности сотрудников;
- в) включаются, только если работают на предприятии более одного месяца.

**9. Списочная (фактическая) численность сотрудников – это:**

- а) число сотрудников, которые официально проработают в организации в течение всего года;
- б) число сотрудников, которые официально проработают в организации не менее месяца;
- в) число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

**10. В составе списочной численности выделяют три категории работников:**

- а) постоянные, временные и сезонные;
- б) отработавшие более года, отработавшие менее года и принятые в течение последнего месяца;
- в) по возрасту сотрудников.

**11. Не включаются в списочную численность и относятся к работникам нечислового состава:**

- а) принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица — до 4 месяцев;
- б) принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев;
- в) внешние совместители.

**12. Списочная численность персонала:**

- а) может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за какой-либо период;
- б) может рассматриваться только как моментная, на данный момент;
- в) может рассматриваться только за один год.

**13. Число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений по оргнабору, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению органов трудоустройства, по приглашению самой организации – это:**

- а) оборот по выбытию;
- б) необходимый оборот по выбытию;
- в) оборот по приему.

**14. Излишний оборот:**

- а) уход в армию или на пенсию;

- б) уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины;
- в) численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия.

**15. Альфред Адлер и Карл Юнг являются последователями:**

- а) поведенческой школы, бихевиоризма;
- б) психоанализа З. Фрейда;
- в) гуманистической психологии или психологии роста.

**16. На сколько уровней З. Фрейд делил психическую жизнь человека:**

- а) на два: сознательное и бессознательное;
- б) на три: сознание, предсознательное и бессознательное;
- в) на три: бессознательное; осознанное и несознаваемое.

**17. «Доступной памятью» называют:**

- а) бессознательное;
- б) подсознательное;
- в) осознанное.

**18. Человек осознает наличие у себя тех качеств, которые он приписывает другим, однако на это у него находится оправдание: «все так делают» - это:**

- а) атрибутивная проекция;
- б) комплиментарная проекция;
- в) рационалистическая проекция.

**19. Симилятивная проекция – это:**

- а) превращение негативных качеств в позитивные;
- б) бессознательное отвержение собственных негативных чувств и приписывание их другим людям;
- в) приписывание недостатков по сходству.

**20. Кто из ниже перечисленных ученых является последователем школы гуманистической психологии или психологии роста?**

- а) Беррес Фредерик Скиннер;
- б) Карл Роджерс;
- в) Джефф Скиннер.

**21. По данным обследования, в 80-х годах в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства:**

- а) от 0,3% до 0,8%;
- б) от 1,3% до 1,8%;

в) от 0,8% до 1,3%.

**22. Что понимается под необходимым качественным и количественным составом работников организации?**

- а) кадровое обеспечение;
- б) качественное обеспечение;
- в) количественное обеспечение.

**23. Экспертный способ предусматривает:**

- а) определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений;
- б) составление проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе;
- в) получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции.

**24. Получать представление о потребности в специалистах на основе учета мнений группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции можно при использовании:**

- а) метода сравнений;
- б) метода прямого расчета;
- в) экспертного метода.

**25. Количественный состав службы управления персоналом определяется:**

- а) организационно-штатными структурами;
- б) уставом организации;
- в) оба варианта верны.

**26. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы не учитываются следующие факторы:**

- а) техническое обеспечение управленческого труда;
- б) сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
- в) оба варианта неверны.

**27. В должностные обязанности менеджера по персоналу входит:**

- а) организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия;
- б) организация обучения персонала;

в) оба варианта верны.

**28. В какой стране самые большие нормы обслуживания, т.е. количество работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом?**

- а) в Японии;
- б) во Франции;
- в) в России.

**29. Профессия – это:**

- а) род трудовой деятельности, требующий определенной подготовки;
- б) узкая классификация занятия, которая требует конкретных знаний, умений, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач;
- в) степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работ.

**30. Узкая классификация занятия, которая требует конкретных знаний, умений, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач – это:**

- а) квалификация работника;
- б) профессия;
- в) специальность.

**31. Документационное обеспечение – это:**

- а) организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом;
- б) оснащение системы управления персоналом необходимым количеством документов;
- в) нормативные акты, оговаривающие список документов, используемых в работе системы по управлению персоналом.

**32. При создании эффективной системы управления персоналом российских организаций необходимо учитывать следующее:**

- а) отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления, но не соотносить их с реалиями российской культуры;
- б) следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом;
- в) оба варианта неверны.

**33. Своевременная обработка поступающей и передаваемой документации – это:**

- а) одна из целей документационного обеспечения;



- б) одна из функций документационного обеспечения;
- в) главная функция документационного обеспечения.

**34. Что из ниже перечисленного является одной из унифицированных систем документации:**

- а) документация по пенсионному фонду;
- б) документация по социальному обеспечению;
- в) документация по медицинскому страхованию.

**35. Личные дела работников организации отдел кадров ведет:**

- а) для всех работников в обязательном порядке;
- б) в обязательном порядке только для тех работников, которые собираются проработать в организации более трех месяцев;
- в) в обязательном порядке только для тех работников, которые проработали в организации более трех месяцев.

**36. Совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании – это:**

- а) управленческое обеспечение системы управления персоналом;
- б) информационное обеспечение системы управления персоналом;
- в) функциональное обеспечение системы управления персоналом.

**37. Систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов включает в себя:**

- а) немашинное информационное обеспечение;
- б) внутримашинное информационное обеспечение;
- в) оба варианта верны.

**38. Входные данные — это:**

- а) данные получаемые от работников и вносимые в первичные документы организации;
- б) данные, получаемые из первичной информации и создающие информационный образ процесса управления персоналом;
- в) данные, получаемые из первичных документов.

**39. В практике управления организацией информация – это:**

- а) совокупность сведений о состоянии управляющей, управляемой систем и внешнего окружения их функционирования;
- б) сведения, снижающие уровень неопределенности и риска в отношении будущего;
- в) оба варианта верны.

**40. Недостаточная гибкость системы в условиях оперативности, что затрудняет использование возможностей вычислительной техники – это недостаток:**

- а) функционального подхода к разработке систем информационного обеспечения;
- б) системного подхода к разработке систем информационного обеспечения;
- в) организационного подхода к разработке систем информационного обеспечения.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных для Вас?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли Вы высказать свое мнение публично, если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится — Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли ее, даже если эта вещь не так уж Вам необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Ключ к тесту

**«Решительность и адаптивность в поведении и принятии решений»**

Определите число набранных Вами очков по таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«да»												
«нет»												

Теперь можно ответить, на вопрос, вынесенный в заголовок теста.

**От 0 до 9 очков.** Вы очень не решительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешивайте все «за» и «против». Если удастся переложить решения на плечи другого, вздыхаете с полным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и ...решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не

пытайтесь оправдывать все тем, что это Ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С Вами сложно жить и работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает Ваш «коэффициент полезности». Мало этого, на Вас трудно положиться, Вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните, принять решение по собственному разумению — оно не подведет Вас.

**От 10 до 18 очков.** Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать различные сомнения, появляется соблазн все «утрясти» с вышестоящими руководителями, хотя решаемый вопрос — Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно найти решение. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но для того, чтобы проверить себя.

**От 19 до 28 очков.** Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное — опыт помогают Вам решать вопросы быстро и в основном правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявиться их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо, но считаете зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

**От 29 очков и выше.** Нерешительность — неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля — это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений — серьезный недостаток. Такая черта характера и такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность — ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

## Задания к расчетным задачам

### Расчет оценки результатов труда (Р)

Для определения величины Р производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков :

- Количество выполненных планов и внеплановых работ (заданий);
- Количество выполненных работ (заданий);
- Соблюдения сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего-1.25, ниже среднего-0.75.

При оценке экономиста 1 категории Павлова А.И. выявлены признаки результатов труда следующих уровней:

- Количество выполненных работ –1.25;
- Качество выполненных работ – 1.0;
- Соблюдения сроков выполнения работ – 1.0;
- По табл. 8.6 определяется суммарный коэффициент:  
 $R=0.375+0.40+0.30=1.075$

Оценка результатов труда экономиста 1 категории Павлова А.И. составила 1.075

Год	Норма дисконта E, %										
	5	10	15	20	30	40	50	80	10	5	
1											
2	1,05	1,10	1,15	1,20	1,30	1,40	1,50	1,80	2,00	1,05	
3	1,10	1,21	1,32	1,44	1,69	1,96	2,25	3,24	4,00	1,10	
4	1,16	1,33	1,52	1,73	2,20	2,74	3,38	5,83	8,00	1,16	
5	1,22	1,46	1,75	2,07	2,86	3,86	5,06	10,50	16,00	1,22	
6	1,28	1,61	2,01	2,49	3,71	5,38	7,59	18,90	32,00	1,28	
7	1,34	1,77	2,31	2,99	4,83	7,53	11,39	34,01	64,00	1,34	
8	1,41	1,95	2,66	3,58	6,27	10,54	17,09	61,22	128,00	1,41	
9	1,48	2,14	3,06	4,30	8,16	14,76	25,63	110,20	256,00	1,48	
10	1,55	2,36	3,52	5,16	10,60	20,66	38,44	198,36	512,00	1,55	

Определение затрат, связанных с замещением работника

Исходные данные. Предприятие “ Сибагрегат” (г. Красноярск), поставляющее агрегаты и узлы для машиностроительной промышленности ,

имеет свое представительство в г. Москве. Директору московского представительства предложили работу в другой компании с заработной платой в полтора раза выше, чем он получал в “Сибагрегате” и он решил уволиться с этой должности.

Руководство “Сибагрегата” встало перед необходимостью либо сохранить прежнего работника, увеличив ему зарплату, либо принять на работу нового сотрудника, который бы справлялся с разнообразными задачами, стоящим перед московским представительством. Основные задачи московского представительства – поиск потенциальных партнеров по поставке комплектующих изделий для “Сибагрегата” и продажа агрегатов на внешнем и внутреннем рынке.

Руководство “Сибагрегата” хотело, с одной стороны, выдвинуть своего человека, который знает компанию и, соответственно, специфику работы, но это вызвало бы дополнительные затраты, связанные с покупкой жилья в Москве работнику из Красноярска, на которое, по предварительным расчетам, ушло бы от 25 000 до 35 000 дол. С другой стороны, поиск представителя из местных московских специалистов затруднен тем, что необходимо организовать рекламную компанию, отобрать претендента на вакантную должность, познакомить его с руководством “Сибагрегата” (съездить претенденту самому в Красноярск, где находится штаб-квартира “Сибагрегата”, ил ждать приезда руководства в Москву)

При этом предприятие “Сибагрегат” планировало:

Оставить прежнего директора на работе или по возможности снизить затраты на замещение выбывшего работника;

Сохранить высокий уровень работы в представительстве.

Годовая заработная плата директора представительства составляла до последнего времени около 6000 дол.

Среднемесячная заработная плата сотрудников представительства составляет 180 дол. Количество работников в представительстве – 10 человек.

*Постановка задачи.*

1. Определить возникающие проблемы в связи с увольнением директора представительства.

2. Охарактеризуйте положительные и отрицательные аспекты при выборе того или иного пути решения проблемы.

3. Выявите критерий для определения наиболее приемлемого пути решения проблемы.

Для этого необходимо:

1. Рассмотреть три варианта решения проблемы:

увеличить заработную плату прежнему директору;

принять на работу специалиста из Москвы;

выдвинуть на руководящую работу сотрудника из Красноярска

1. Определить все возможные затраты по трем вариантам.

2. Отобрать наилучший вариант в соответствии с выбранным критерием и обосновать свой выбор.



### Методические указания

Затраты на замещения работника складываются в основном из следующих элементов или статей (табл. 1), хотя в каждом конкретном случае они будут различны.

Таблица 1

#### Затраты на замещение работника

Элементы затрат	Допущения	Затраты тыс. руб.
Снижение производительности труда директора в период, предшествующий увольнению	Увольнение В % от почасовой ставки	
Время, потерянное при обсуждении увольнения руководителем “Сибгрегата” и директором московского представительства	В % от зарплаты руководителя “Сибгрегата” (годовая зарплата 9000 дол) и от зарплаты директора представительства	
Снижение трудовой дисциплины сотрудников	В % от заработной платы сотрудников московского представительства	
<i>ИТОГО</i>		
Потери из-за наличия вакантного места	Вакантная должность Упущенная выгода от не заключения контакта	
Выплата сверхурочных	В % от заработной платы работников, выполняющих неотложную работу	
Снижение объема работы, выполненной сотрудниками представительства	В % от среднедневной заработной платы работников представительства	
<i>ИТОГО</i>		
Организация рекламной кампании	Наем нового работника Стоимость объявления в СМИ из расчета, что за одно слово оплата будет составлять 100 руб.	
Вознаграждение кадровому агентству за подбор	20 % от стоимости годовой заработной платы работника (в данном случае директора представительства)	



Проверка рекомендаций	В % от заработной платы работника, который занимался проверкой рекомендаций	
Собеседование	Стоимость телефонных переговоров или стоимость поездки в Москву представителя “Сибгрегата”, уполномоченного провести собеседование	
Единовременные расходы, связанные с покупкой квартиры (в случае необходимости)	Стоимость квартиры в Москве	
Оформление личного дела	В % от зарплаты инспектора ОК	
Междугородние переговоры по телефону	По тарифу за одну минуту разговора между Москвой и Красноярском	
<i>ИТОГО</i>		
Формальное обучение новичка	Адаптация В случае необходимости приезд в Красноярск для ознакомления со спецификой работы “Сибгрегата”	
Исправления ошибок	В % от заработной платы директора и время на исправления ошибок	
Дополнительная нагрузка для сослуживцев	В % от заработной платы сотрудников, выполняющих работу	
<i>ИТОГО</i>		

*Всего*

В методическом плане определения затрат на замещение работника представляет значительные трудности, особенно при учете различных нормативов. При проведении экономических оценок можно использовать мнение экспертов.

Для определения расходов по тем или иным статьям необходимо рассчитать почасовую оплату труда работников представительства.

При решении задачи можно разделить обучаемую группу на подгруппы в зависимости от принятого критерия решения предложенной ситуации.

### **Определение эффективности обучения персонала**

*Исходные данные.* В связи с расширением дилерской сети фирма «Роена» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга — 10 000 руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 000 руб.

#### *Постановка задачи*

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.

2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.

#### **Методические указания**

В последнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаще всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле;

$$Э = П Н В К — Н З,$$

где П — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности труда работников (лет);

Н — количество обученных работников;

В — стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

К — коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

З — затраты на обучение одного работника (тыс. руб.). В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотношение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усиления мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента К. Эффект обучения (К) составляет  $\frac{3}{4}$  стоимости оценки различий в результативности труда.

## Определение эффективности обучения персонала

*Исходные данные.* В связи с расширением дилерской сети фирма «Роена» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга — 10 000 руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 000 руб.

### *Постановка задачи*

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.

2. Рассчитайте эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда.

### **Методические указания**

В последнее время большинство зарубежных фирм все больше внимания уделяют моделям «полезности». С их помощью можно оценить экономические последствия изменения трудового поведения работников в результате тех или иных мероприятий. Чаще всего оцениваются программы повышения квалификации и другие формы обучения.

Эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции можно определить по следующей формуле;

$$Э = П Н В К — Н З,$$

где П — продолжительность воздействия программы на

производительность труда и другие факторы

результативности труда работников (лет);

Н — количество обученных работников;

В — стоимостная оценка различий в результативности труда

лучших и средних работников (тыс. руб.);

К — коэффициент, характеризующий эффект обучения

работников (рост результативности, выраженный в долях);

З — затраты на обучение одного работника (тыс. руб.). В данной формуле в определении эффекта важную роль играет «стоимостная оценка различий в результативности труда». Она представляет собой соотношение (разность) оценок ценности для организации результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) «лучших» и «средних» работников, исполняющих одинаковую работу.

В результате обучения работников необходимым навыкам и усилению мотивации этот разрыв можно сократить на величину коэффициента К. Эффект обучения (К) составляет  $\frac{3}{4}$  стоимости оценки различий в результативности труда.

## Перечень вопросов к зачету

1. Персонал предприятия как объект управления. Структура персонала.
2. Социальная структура коллектива.
3. Показатели по обороту персонала.
4. Человек как объект управления. Прикладной психоанализ.
5. Теория сопротивления и защиты.
6. Индивидуальная теория личности Альфреда Адлера.
7. Бихевиоризм.
8. Предприятие как социотехническая система.
9. Система управления персоналом.
10. Факторы конечного результата деятельности организации.
11. Показатели оценки качества труда.
12. Показатели текучести кадров.
13. Принципы управления персоналом.
14. Методы управления персоналом.
15. Организационная структура управления персоналом.
16. Особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм.
17. Разделение труда в управлении.
18. Функции управления.
19. Уровни и преимущества децентрализации управления.
20. Понятие кадрового обеспечения системы управления.
21. Методы расчета численности персонала.
22. Квалификационная характеристика менеджера по персоналу
23. Документационное и информационное обеспечение системы управления персоналом.
24. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
25. Техническое обеспечение системы управления персоналом.
26. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
27. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
28. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.
29. Организация работы с резервом кадров.
30. Контроль за работой с кадровым резервом.
31. Управление деловой карьерой персонала. Понятие и этапы карьеры.
32. Виды деловой карьеры.
33. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.
34. Планирование деловой карьеры. Выбор и анализ жизненных целей.
35. Влияние личных особенностей на выбор профессии.
36. Самомаркетинг.
37. Этапы и модели деловой карьеры.
38. Подбор персонала. Особенности найма.
39. Источники набора работников.

40. Преимущества и недостатки внутриорганизационного привлечения рабочей силы.
41. Этапы внешнего набора персонала.
42. Процедура принятия решения о приеме на работу.
43. Понятие социализации персонала.
44. Сущность и виды профориентации.
45. Ролевая структура коллектива.
46. Рынок труда организации.
47. Управление социальным развитием.
48. Основные факторы социальной среды.
49. Задачи и функции социальной службы.
50. Основные концепции обучения персонала.
51. Виды обучения персонала.
52. Методы обучения персонала.
53. Организация проведения аттестации персонала.
54. Этапы аттестации персонала.
55. Законодательные основы подготовки и переподготовки кадров.
56. Понятие мотивации и стимулирования.
57. Стадии мотивационного процесса.
58. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.
59. Теория ERG Альдерфера.
60. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
61. Теория ожидания.
62. Понятие и этапы организационной адаптации персонала.
63. Виды трудовой адаптации.
64. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
65. Специализированная программа адаптации.
66. Основные инструменты сравнительной оценки кандидатов.
67. Цели и виды тестов в кадровом менеджменте.
68. Понятие конфликтогенов.
69. Правила бесконфликтного поведения.
70. Классификация конфликтогенов.
71. Классификация и типология конфликтов.
72. Источники конфликтов.
73. Действия в конфликтных ситуациях.
74. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
75. Факторы, влияющие на результативность труда.
76. Оценка деятельности подразделений организации.
77. Направления расчета экономического эффекта от мероприятий по работе с кадрами.
78. Оценка эффективности управления.
79. Эффективность организационной культуры.
80. Контроль эффективности управления.

## **Научно-исследовательская работа**

### **1. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка доклада, презентации.

Формируемые компетенции: ОК-5, ОПК-4, ПК-9.

Образовательные результаты: З-3, З-5, З-7; У-5, У-6; В-3, В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат, коллоквиум.

### **2. Оценка эффективности управления персоналом**

Содержание самостоятельной работы: Подготовка реферата / презентации.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-5, ПК-8.

Образовательные результаты: З-8; У-7; В-3, В-6.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.



#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### Средства текущего контроля

**Собеседование** – средство оценивания компетенции, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

##### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен дать исчерпывающие обоснованные ответы на вопросы преподавателя;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен дать обоснованные ответы на основные вопросы преподавателя, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен дать ответы на основные вопросы преподавателя, допускаются некоторые недостатки по полноте и содержанию ответа, ответить не менее, чем на 2/3 дополнительных и уточняющих вопросов.

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения.

##### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта полностью, проведен анализ проблемы с использованием дополнительной литературы, информация последовательна и логически связана, представленные выводы обоснованы, использовано более 5 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); отсутствуют ошибки в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы даны с приведением примеров и пояснений.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта; проведен анализ без привлечения дополнительной литературы; не все выводы сделаны или обоснованы; информация последовательна и логически связана; использовано более 2 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); допущено не более 2 ошибок

в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные.

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта не полностью; выводы не сделаны или не обоснованы; информация не систематизирована; использовано 1-2 профессиональных термина; реферат представлен без использования компьютерных технологий; допущены 3-4 ошибки в представляемой информации; ответы на элементарные уточняющие вопросы.

**Коллоквиум** — средство текущего или рубежного контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися или письменной работы по одному из вопросов, вынесенных на коллоквиум.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа: наличие индивидуального письменного плана или конспекта ответа (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными событиями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; знание основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявление творческих способностей в понимании и изложении учебного материала.

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ с несущественными ошибками; логически выстроенный ответ на вопрос; частое использование индивидуального письменного конспекта при ответе на вопрос; практически полное знание терминологии по заданной теме; усвоение основной литературы.

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические связи; неумение выявлять причинно-следственные связи; неспособность ответить без письменного конспекта (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); знание основной литературы.

**Тестирование** - Система стандартизированных заданий, предполагающая несколько вариантов ответа на поставленный вопрос.

### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% тестовых заданий;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% тестовых заданий;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% тестовых заданий.

**Кейс-задача** основана на использовании проблемных заданий, в котором обучающимся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, содержащую в себе необходимую, но неполную информацию для решения заданной проблемы.

### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: правильные, исчерпывающие, конкретные ответы на все поставленные в контрольной работе вопросы; хорошее владение терминологией; отсутствие принципиальных ошибок в ответах;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: безукоризненные ответы на вопросы при наличии одного неправильного ответа или при отсутствии ответа на один вопрос; грубые неточности и ошибки в каком-то одном ответе; наличие одного двусмысленного или предельно обобщенного ответа на вопрос;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: наличие в ответах более двух принципиальных ошибок; поверхностный характер информации в ответе; несоответствие информации ответов постановке вопросов; неконкретность, двусмысленность ряда ответов на вопросы.

**Контрольная работа** - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: правильные, исчерпывающие, конкретные ответы на все поставленные в контрольной работе вопросы; хорошее владение терминологией; отсутствие принципиальных ошибок в ответах;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: безукоризненные ответы на вопросы при наличии одного

неправильного ответа или при отсутствии ответа на один вопрос; грубые неточности и ошибки в каком-то одном ответе; наличие одного двусмысленного или предельно обобщенного ответа на вопрос;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: наличие в ответах более двух принципиальных ошибок; поверхностный характер информации в ответе; несоответствие информации ответов постановке вопросов; неконкретность, двусмысленность ряда ответов на вопросы.

**Расчетная задача** - средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по дисциплине (модулю).

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать системные, глубокие знания программного материала, необходимые для решения практических задач; работа студента выполнена полностью без ошибок и помарок, в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок, в представленном решении нет ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала);

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен обладать теоретическими знаниями, демонстрировать полное знание программного материала и владение практическими навыками, допуская при этом некоторые неточности, которые самостоятельно обнаруживает и быстро исправляет; работа студента выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны (если умение обосновывать рассуждения не являлось специальным объектом проверки); допущена одна ошибка или два-три недочета, или работа выполнена безошибочно, но с большим количеством помарок и исправлений;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен владеть обязательными умениями по проверяемой теме и продемонстрировать достаточный уровень знаний основного программного материала; в работе студента допущены ошибки в ходе решения задач (более одной ошибки или более двух-трех недочетов) при правильном выполнении всех остальных заданий, при этом ход решения задачи верный; допуская эти ошибки, студент может их исправить при подсказке преподавателя.

**Деловая игра** - средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, деятельность студента должно отвечать



следующим требованиям: высокий уровень креативной активности; поставленная задача выполнена полностью, проявление лидерских качеств, проведен анализ проблемы с предложенным правильным вариантом ее решения, действия последовательны и логически связаны; представленные выводы обоснованы;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, деятельность студента должно отвечать следующим требованиям: средний уровень креативной активности, поставленная задача выполнена полностью, лидерские качества были проявлены незначительно, проведен анализ проблемы с предложенным правильным вариантом ее решения, однако действия не всегда последовательны и логически связаны; допущено не более 2 ошибок в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, деятельность студента должно отвечать следующим требованиям: низкий уровень креативной активности, поставленная задача не выполнена полностью, лидерские качества не были проявлены, действия не всегда последовательны и логически связаны; выводы не сделаны или не обоснованы; даны ответы на элементарные уточняющие вопросы.

### **Средства промежуточного контроля согласно учебному плану**

**Зачет** – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний, умений и компетенций студента по учебной дисциплине.

#### **Шкала оценки:**

- для получение оценки **«зачтено»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 70% заданий к зачету.