

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Аксенов Сергей Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 12.02.2016 09:15  
Идентификатор ключа:  
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffaf5ad101e

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

Кафедра менеджмента

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
ИНС «12» февраля 2016 г.



## Рабочая программа дисциплины **«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**  
Профиль **Государственное и муниципальное управление**  
Квалификация **Бакалавр**

Факультет **экономический**  
Очная и заочная формы обучения



Курск 2016

Рецензенты:

Л.Ф. Гафиуллина, 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.14.2 «Управление персоналом» [Текст] / сост. О.И. Петренко; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2016. – 51 с.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г., № 7, с учетом профиля «Государственное и муниципальное управление».

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Государственное и муниципальное управление».

« 12 » февраля 2016 г.

Составитель:

  
\_\_\_\_\_

О.И. Петренко, старший  
преподаватель кафедры менеджмента

© О.И. Петренко, 2016

© Региональный финансово-экономический институт, 2016

**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Управление персоналом»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль Государственное и муниципальное управление  
Квалификация Бакалавр

Факультет экономический  
Очная и заочная формы обучения

2015/2016 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 7 от « 12 » февраля 2016 г.

И.о. заведующего кафедрой Паршина А.П. Паршина

Составители: Петренко О.И. Петренко

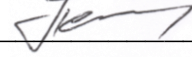
**Согласовано:**

Начальник УМУ Кунина Ю.В. Кунина, « 12 » февраля 2016 г.

Заведующий отделом комплектования научной библиотеки  
Новикова О.Н. Новикова, « 12 » февраля 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю  
Никифоров С.А. Никифоров « 12 » февраля 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление персоналом»  
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:**

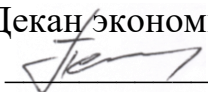
Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «29» августа 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «29» августа 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление персоналом»  
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 список дополнительной литературы  
2) внесены изменения в практические задания для студентов

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

 Е.И. Черников, «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.....	6
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	7
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....	7
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине. ....	17
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине. ....	28
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины. ....	29
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины. ....	31
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины. ....	32
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем. ....	50
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	51

## 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:

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

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

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

ПК-19 - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами (З-1);
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации (З-2);
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях (З-3).

#### Уметь:

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах (У-1);
- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя (У-2);
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения (У-3);
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации (У-4);
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность (У-5);
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации (У-6);
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации (У-7).

#### Владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений (В-1);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации (В-2);
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами (В-3);
- навыками деловых коммуникаций; методами планирования карьеры (В-4).

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

Дисциплина является дисциплиной по выбору вариативной части блока 1 ОПОП ВО.

К исходным требованиям, необходимым для изучения дисциплины «Управления персоналом», относятся знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения «Информационные технологии в менеджменте», «Лидерство», а также других дисциплин базовой части ОПОП ВО.

Изучение данной дисциплины является основой для изучения дисциплины «Управление кадровой деятельностью».



## 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 – 7 зачетных единиц (252 академических часа)

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения – 7 зачетных единиц (252 академических часа)

### Схема распределения учебного времени по семестрам

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час		
	7 сем.	8 сем.	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	144	108	252
<b>Аудиторная работа</b>	52	48	100
в том числе:			
лекции	20	22	42
практические занятия	32	26	58
<b>Самостоятельная работа</b>	56	24	80
<b>Промежуточная аттестация</b> Экзамен	36	36	72

#### Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	5 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	252	252
<b>Аудиторная работа</b>	16	16
в том числе:		
лекции	6	6
практические занятия	10	10
<b>Самостоятельная работа</b>	227	227
<b>Промежуточная аттестация</b> Экзамен	9	9

**Тематический план  
Очная форма обучения**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоем кость, час	В том числе аудиторных			Самост оятель ная работа	Промеж уточная аттеста ция
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Персонал предприятия как объект управления	16	6	2	4	10	
2	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	16	6	2	4	10	
3	Принципы и методы управления персоналом	20	10	4	6	10	
4	Функциональное разделение труда.	20	10	4	6	10	
5	Организационная структура службы управления персоналом	18	10	4	6	8	
6	Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом.	18	10	4	6	8	
	Промежуточная аттестация (экзамен)	<b>36</b>					36
	<b>Итого за 7 семестр</b>	<b>144</b>	<b>52</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>56</b>	<b>36</b>
7	Планирование деловой карьеры	10	6	2	4	4	
8	Подбор персонала и профориентация	12	8	4	4	4	
9	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	12	8	4	4	4	
10	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	12	8	4	4	4	
11	Профессиональная и организационная адаптация персонала	12	8	4	4	4	
12	Оценка эффективности управления персоналом	14	10	4	6	4	
	Промежуточная аттестация (экзамен)	36					36
	<b>Итого за 8 семестр</b>	<b>108</b>	<b>48</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>36</b>
	<b>ИТОГО</b>	<b>252</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>58</b>	<b>80</b>	<b>72</b>

### Заочная форма обучения

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоем кость, час	В том числе аудиторных			Самост оятель ная работа	Промеж уточная аттеста ция
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Персонал предприятия как объект управления	19	2	2		17	
2	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	20				20	
3	Принципы и методы управления персоналом	18				18	
4	Функциональное разделение труда.	22	2		2	20	
5	Организационная структура службы управления персоналом	18				18	
6	Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом.	22	2	2		20	
7	Планирование деловой карьеры	21	2		2	19	
8	Подбор персонала и профорентация	19	2		2	17	
9	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	20				20	
10	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	20	2		2	18	
11	Профессиональная и организационная адаптация персонала	22	2	2		20	
12	Оценка эффективности управления персоналом	22	2		2	20	
	Промежуточная аттестация (экзамен)	9					9
	<b>Итого</b>	<b>252</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>227</b>	<b>9</b>

## Структура и содержание дисциплины

### Тема 1. Персонал предприятия как объект управления

Понятие персонала. Структуры персонала: организационная, социальная, штатная, функциональная, ролевая. Классификация персонала промышленного предприятия.

Социальная структура коллектива. Показатели по обороту персонала. Сведения о персонале организации. Человек как объект управления.

Теории поведения человека. Прикладной психоанализ. Соппротивления и защиты. Типы личности. Индивидуальная теория личности Адлера. Бихевиоризм.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 5, 6, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3.

Образовательные результаты: 3-1; 3-2; 3-3; У-1; В-1.

### Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

Система управления персоналом. Взаимосвязь подсистемы «Персонал» с другими подсистемами предприятия. Цели управления персоналом.

Организационная структура системы управления. Подсистема управления наймом и трудовыми отношениями. Подсистема планирования и маркетинга. Подсистема управления мотивацией и социального развития. Подсистема развития организационной структуры.

Показатели оценки результатов деятельности подразделений управления организацией. Факторы качества труда. Частные оценочные показатели деятельности подразделений управления организации. Вопросы, рассматриваемые при обследовании работников. Показатели и факторы текучести кадров.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13, 15.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1.

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

### **Тема 3. 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 – 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-6; В-1; В-2.

### **Тема 4. Функциональное разделение труда**

Организационная структура системы управления персоналом. Варианты местоположения кадровой службы в системе управления организацией.

Этапы формирования организационной структуры организации. Виды структурной связи.

Задачи и функции отдела кадров. Особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм. Документопотоки на предприятии.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-19.

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

## **Тема 5. Организационная структура службы управления персоналом**

Организационная структура. Органы статистики.

Обязательные документы кадровой службы.

Понятие разделения труда и основные виды его специализации в организации. Функции управления, эволюция их состава и содержания.

Централизация, децентрализация полномочий в управлении и поиск их рационального соотношения. Преимущества децентрализации. Показатели уровня децентрализации управления предприятием.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3.

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

## **Тема 6. Анализ кадрового потенциала.**

### **Работа с кадровым резервом**

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 – 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-3; У-4; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.

## **Тема 7. Планирование деловой карьеры**

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 – 2, 3, 4, 5, 12, 13, 14, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>; <http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-19.

Образовательные результаты: 3-2; У-4; У-5; У-6; У-7 В-1; В-2; В-3; В-4.

### **Тема 8. 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, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>; <http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-2.

Образовательные результаты: 3-2; 3-3; У-1; У-2; У-3; У-4; У-6; В-2; В-3; В-4.

### **Тема 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

Управление социальным развитием. Основные факторы социальной среды. Социальная инфраструктура организации. Условия труда. Социально-психологический климат.

Задачи и функции социальной службы.

Основные понятия и концепции обучения. Обучение персонала: подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров.

Концепция многопрофильного обучения. Концепция специализированного обучения. Концепция обучения, ориентированного на личность.

Виды обучения персонала. Задачи обучения для отдельных целевых групп. Методы обучения персонала.

Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр. Цели аттестации персонала.

Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала. Виды аттестации служащих. Аттестационная комиссия.

Законодательные основы подготовки и переподготовки кадров.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-19.

Образовательные результаты: 3-2; 3-3; У-1; У-2; У-4; У-5; У-6; У-7; В-2; В-3.

## **Тема 10. 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, 5, 6, 7, 8, 12, 13.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.



Формируемые компетенции: ПК-1.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-2; В-3; В-4.

### **Тема 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала**

Понятие адаптации персонала. Этапы адаптации. Программа ориентации. Управление трудовой адаптацией.

Профессиональная адаптация. Психофизиологическая адаптация. Социально-психологическая адаптация. Организационно-административная адаптация. Экономическая адаптация. Санитарно-гигиеническая адаптация.

Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации. Обязанности профконсультанта. Обязанности менеджера по персоналу.

Специализированная программа адаптации. Инструменты сравнительной оценки кандидатов.

Тесты в кадровом менеджменте.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 15.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-2.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.

### **Тема 12. 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 – 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-1; У-2; У-3; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.

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

### Тема 1. Персонал предприятия как объект управления

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть понятие персонала. Изучить структуру: организационная, социальная, штатная, функциональная, ролевая. Познакомиться с основными теориями типами личности. Изучить индивидуальную теорию личности Адлера, Бихевиоризм.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 5, 6, 7, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

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

<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;

<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;

<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;

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

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3.

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

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

### Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть систему управления персоналом. Раскрыть взаимосвязь подсистемы «Персонал» с другими подсистемами предприятия. Выявить основные цели управления персоналом.

Рассмотреть организационную структуру системы управления и выделить ее подсистемы.

Рассмотреть показатели оценки результатов деятельности подразделений управления организацией. Выделить факторы качества труда.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 3, 4, 7, 8, 10, 11, 13, 15.

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

<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;

<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;

<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;

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

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: презентация.

### **Тема 3. Принципы и методы управления персоналом**

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть философию управления персоналом и философию организации. Сформулировать концепцию управления персоналом. Раскрыть понятие организационной культуры. Охарактеризовать уровни и характеристики организационной культуры.

Рассмотреть типы управления и управленческие формы. Рассмотреть различные подходы к управлению персоналом.

Изучить теорию «человеческого капитала». Познакомиться с концепцией «анализа человеческих ресурсов».

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-19.

Образовательные результаты: 3-1; 3-2; У-1; У-6; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: презентация.

### **Тема 4. Функциональное разделение труда**

**Содержание самостоятельной работы:** Изучить организационную структура системы управления персоналом. Рассмотреть различные варианты местоположения кадровой службы в системе управления организацией. Охарактеризовать этапы формирования организационной структуры организации. Выявить основные виды структурной связи. Рассмотреть основные задачи и функции отдела кадров. Выявить особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-19.

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

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

## **Тема 5. Организационная структура службы управления персоналом**

**Содержание самостоятельной работы:** Проанализировать обязательные документы кадровой службы. Раскрыть понятие разделения труда и основные виды его специализации в организации. Рассмотреть функции управления, эволюцию их состава и содержания. Изучить вопросы централизации и децентрализации полномочий в управлении и поиск их рационального соотношения. Рассмотреть преимущества децентрализации. Выявить показатели уровня децентрализации управления предприятием.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>; <http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ОПК-3.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

## **Тема 6. Анализ кадрового потенциала.**

### **Работа с кадровым резервом**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть сущность и порядок формирования кадрового резерва. Провести планирование и организацию работы с резервом кадров. Рассмотреть основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения. Рассмотреть обязанности стажера и руководителя стажировки.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>; <http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-3; У-4; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

## **Тема 7. Планирование деловой карьеры**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть понятие и виды деловой карьеры. Изучить вопросы планирования и контроля деловой карьеры. Проанализировать основные этапы карьеры: предварительный,

продвижения, сохранения, завершения, пенсионный. Выявить потребности менеджера на разных этапах карьеры.

Провести анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры. Сформировать карьерограмма менеджера.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 12, 13, 14, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-4; У-5; У-6; У-7 В-1; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: эссе.

### **Тема 8. Подбор персонала и профориентация**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть сущность социализации персонала. Рассмотреть сущность и виды профориентации. Проанализировать ролевую и социальную структура коллектива. Раскрыть актуальные вопросы профессионального просвещения, информации, консультации, отбора.

Рассмотреть основные субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой. Выявить источники набора работников. Рассмотреть вопросы внутриорганизационного привлечения рабочей силы. Охарактеризовать основные этапы внешнего набора персонала. Рассмотреть процедуры принятия решения о приеме на работу.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-2.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-2; У-3; У-4; У-6; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: эссе.

### **Тема 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть вопросы управления социальным развитием. Выявить основные факторы социальной среды. Изучить социальную инфраструктуру организации и условия труда.

Проанализировать социально-психологический климат в организации. Выделить задачи и функции социальной службы. Раскрыть основные понятия и концепции обучения. Проанализировать процесс обучения персонала: подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров.

Рассмотреть концепции многопрофильного обучения, специализированного обучения, обучения, ориентированного на личность. Раскрыть содержание, методы и процедуру комплексной оценки персонала. Изучить различные виды аттестации служащих.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-19.

Образовательные результаты: 3-2; 3-3; У-1; У-2; У-4; У-5; У-6; У-7; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: презентация.

### **Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть понятие мотивации, потребности, мотива. Рассмотреть вопросы стимулирования. Изучить основные стадии мотивационного процесса. Познакомиться с различными теориями: теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу, теория ERG, разработанная Альдерфером, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга.

Изучить современные приемы мотивирования работников организации.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbgmu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ПК-1.

Образовательные результаты: 3-2; 3-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: эссе.

### **Тема 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть понятие адаптации персонала. Охарактеризовать этапы адаптации. Предложить программу ориентации. Рассмотреть актуальные вопросы управления трудовой адаптацией.

Рассмотреть различные виды адаптации: профессиональная адаптация, психофизиологическая адаптация, социально-психологическая адаптация, организационно-административная адаптация, экономическая адаптация, санитарно-гигиеническая адаптация.

Выяснить цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации. Рассмотреть обязанности профконсультанта и менеджера по персоналу.

Разработать специализированную программу адаптации

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 15.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;  
<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-2.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: реферат.

## **Тема 12. Оценка эффективности управления персоналом**

**Содержание самостоятельной работы:** Произвести оценку экономической и социальной эффективности системы управления персоналом. Дать оценку результатов деятельности подразделений управления организации.

Проанализировать социальные результаты совершенствования систем и технологии управления персоналом организации. Дать классификацию факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией. Дать оценку деятельности подразделений управления персоналом. Рассмотреть частные оценочные показатели деятельности подразделений управления организации. Выявить направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами. Дать оценка эффективности управления.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://pravo.gov.ru/>; <http://www.consultant.ru/>; <http://www.edou.ru/>; <http://e-college.ru/education/lib/abc.html>;  
<http://profiz.ru/sr/>; <http://www.edu.ru/>;



<http://www.rsl.ru/>; <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; <http://nbmgu.ru/>;  
<http://www.library.spbu.ru/>; <http://library.spbstu.ru/ru/>.

Формируемые компетенции: ОПК-2, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; У-1; У-2; У-3; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: эссе, презентация.

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

### **Тема 1. Персонал предприятия как объект управления**

1. Понятие персонала.
2. Структуры персонала: организационная, социальная, штатная, функциональная, ролевая.
3. Классификация персонала промышленного предприятия.
4. Социальная структура коллектива.
5. Показатели по обороту персонала.
6. Сведения о персонале организации.
7. Человек как объект управления.
8. Теории поведения человека.
9. Прикладной психоанализ.
10. Сопротивления и защиты.
11. Типы личности.
12. Индивидуальная теория личности Адлера.
13. Бихевиоризм.

### **Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием**

1. Система управления персоналом.
2. Взаимосвязь подсистемы «Персонал» с другими подсистемами предприятия.
3. Цели управления персоналом.
4. Организационная структура системы управления.
5. Подсистема управления наймом и трудовыми отношениями.
6. Подсистема планирования и маркетинга.
7. Подсистема управления мотивацией и социального развития.
8. Подсистема развития организационной структуры.
9. Показатели оценки результатов деятельности подразделений управления организацией.
10. Факторы качества труда.
11. Частные оценочные показатели деятельности подразделений управления организации.

12. Вопросы, рассматриваемые при обследовании работников.
13. Показатели и факторы текучести кадров.

### **Тема 3. Принципы и методы управления персоналом**

1. Философия управления персоналом.
2. Философия организации.
3. Концепция управления персоналом.
4. Кадровый менеджмент.
5. Понятие организационной культуры.
6. Уровни и характеристики организационной культуры.
7. Типы управления и управленческие формы.
8. Экономический подход к управлению персоналом.
9. Органический подход к управлению персоналом.
10. Гуманистический подход к управлению персоналом.
11. Теория «человеческого капитала».
12. Концепция «анализ человеческих ресурсов».
13. Административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

### **Тема 4. Функциональное разделение труда**

1. Организационная структура системы управления персоналом.
2. Варианты местоположения кадровой службы в системе управления организацией.
3. Этапы формирования организационной структуры организации.
4. Виды структурной связи.
5. Задачи и функции отдела кадров.
6. Особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм.

### **Тема 5. Организационная структура службы управления персоналом**

1. Организационная структура. Органы статистики.
2. Обязательные документы кадровой службы.
3. Понятие разделения труда и основные виды его специализации в организации.
4. Функции управления, эволюция их состава и содержания.
5. Централизация, децентрализация полномочий в управлении и поиск их рационального соотношения.
6. Преимущества децентрализации.
7. Показатели уровня децентрализации управления предприятием.

## **Тема 6. Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом**

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.
5. Контроль за работой с кадровым резервом. Экспертный лист.

## **Тема 7. Планирование деловой карьеры**

1. Понятие и виды деловой карьеры.
2. Внутриорганизационная, межорганизационная, специализированная, неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, ступенчатая, скрытая деловая карьера.
3. Планирование и контроль деловой карьеры.
4. Этапы карьеры: предварительный, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный.
5. Потребности менеджера на разных этапах карьеры.
6. Анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры.
7. Карьерограмма менеджера.
8. Управление деловой карьерой.
9. Определение целей карьеры.
10. Служебно-профессиональное продвижение.
11. Система продвижения линейных руководителей.

## **Тема 8. Подбор персонала и профориентация**

1. Социализация персонала.
2. Сущность и виды профориентации.
3. Ролевая и социальная структура коллектива.
4. Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор.
5. Рынок труда.
6. Система рынка труда.
7. Процесс найма персонала.
8. Формирование персонала организации в условиях цикличности ее развития.
9. Черты найма персонала.
10. Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой.
11. Источники набора работников.
12. Внутриорганизационное привлечение рабочей силы.
13. Этапы внешнего набора персонала.
14. Процедуры принятия решения о приеме на работу.
15. Управление наймом.

## **Тема 9. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

1. Управление социальным развитием.
2. Основные факторы социальной среды.
3. Социальная инфраструктура организации.
4. Условия труда. Социально-психологический климат.
5. Задачи и функции социальной службы.
6. Основные понятия и концепции обучения.
7. Обучение персонала: подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров.
8. Концепция многопрофильного обучения.
9. Концепция специализированного обучения.
10. Концепция обучения, ориентированного на личность.
11. Виды обучения персонала.
12. Задачи обучения для отдельных целевых групп.
13. Методы обучения персонала.
14. Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр.
15. Цели аттестации персонала.
16. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала.
17. Виды аттестации служащих.
18. Аттестационная комиссия.
19. Законодательные основы подготовки и переподготовки кадров.

## **Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности**

1. Понятие мотивации, потребности, мотива.
2. Стимулирование. Стадии мотивационного процесса.
3. Теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу.
4. Теория ERG, разработанная Альдерфером.
5. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
6. Теория двух факторов Герцберга.
7. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации.
8. Теория ожидания.
9. Современные приемы мотивирования работников организации.

## **Тема 11. Профессиональная и организационная адаптация персонала**

1. Понятие адаптации персонала. Этапы адаптации. Программа ориентации. Управление трудовой адаптацией.
2. Профессиональная адаптация.
3. Психофизиологическая адаптация.
4. Социально-психологическая адаптация.

5. Организационно-административная адаптация.
6. Экономическая адаптация.
7. Санитарно-гигиеническая адаптация.
8. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации.
9. Обязанности профконсультанта.
10. Обязанности менеджера по персоналу.
11. Специализированная программа адаптации.
12. Инструменты сравнительной оценки кандидатов.
13. Тесты в кадровом менеджменте.

## **Тема 12. Оценка эффективности управления персоналом**

1. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
2. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.
3. Социальные результаты совершенствования систем и технологии управления персоналом организации.
4. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией.
5. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
6. Частные оценочные показатели деятельности подразделений управления организации.
7. Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами.
8. Оценка эффективности управления.
9. Эффективность организационной культуры.
10. 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. [Электронный ресурс: lib2.rfei.ru]
2. Управление персоналом: учебник. – Курск: Региональный финансово-экономический институт., 2015. – 266 с.
3. Управление персоналом: практикум. - Курск: Региональный финансово-экономический институт., 2015. – 66 с.

### **Дополнительная литература**

14. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
15. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. пособие. — Минск: ИП "Экоперспектива", 2008. – 352 с.
16. Горелова Н. А. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
17. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник. — М.: ИТК "Дашков и К°", 2010. – 292 с.
18. Иванова С. В. Искусство подбора персонала : как оценить человека за час - М., 2007. - 158 с.
19. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник : инструменты управления человеческими ресурсами, которые реально работают на практике - М., 2010. - 302 с.
20. Иванова С. В. Мотивация на 100 % : а где же у него кнопка? - М., 2009. - 285 с.
21. Ильина Л. О. Рынок труда и управления человеческими ресурсами: Учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 416 с.
22. Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами. — М.: Инфра-М, 2010. – 236 с.
23. Кибанов А. Я. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2010. – 301 с.
24. 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.
25. 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.
26. Кибанова А. Н. Управление персоналом: энциклопедический словарь. — М.: Инфра-М, 2006. – 453 с.

27. Максимцева И. А. Основы наукоемкой экономики: Учебник. — М.: Креативная экономика, 2010. — 456 с.

28. Мельников О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств: Учебник. — М.: Креативная экономика, 2010. — 432 с.

29. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.

30. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом: Учебник. — М.: ИТК "Дашков и К°", 2007. — 464 с.

31. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2007. — 624 с.

32. Трудовой кодекс Российской Федерации. // СПС «Консультант плюс».

33. 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.jsp>
2. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации  
<http://pravo.gov.ru/>
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»  
<http://www.consultant.ru/>
4. Центр компетенции по вопросам документационного обеспечения управления  
<http://www.edou.ru/>
5. Библиотека электронных учебных курсов МИЭП  
<http://e-college.ru/education/lib/abc.html>
6. Официальный сайт журнала «Секретарь-референт»  
<http://profiz.ru/sr/>
7. Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.edu.ru/>
8. Российская Государственная Библиотека  
<http://www.rsl.ru/>
9. Научная электронная библиотека  
<http://elibrary.ru/defaultx.asp>
10. Научная библиотека Московского государственного университета им. М.В.Ломоносова  
<http://nbmgu.ru/>
11. Научная библиотека Санкт-петербургского государственного университета  
<http://www.library.spbu.ru/>
12. 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:

1. конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
2. план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
3. выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;
4. тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
5. аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
6. 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 особицей, 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:

1. межпредметный,
2. внутрипредметный,
3. интегративный,
4. 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:

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

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

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

По количеству реферируемых источников:

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

По читательскому назначению:

5. общие – характеристика содержания в целом; ориентация на широкую аудиторию;
6. 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:

1. характером передаваемой информации;

2. сферой функционирования;
3. адресатом;
4. использованием языковых средств различных уровней.

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

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

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или качеств:

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

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

1. определенную степень подготовленности к работе;
2. возможность исправления и доработки текста;
3. наличие композиции строения, соотношения и взаимного расположения частей реферата;
4. 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:

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

Грамматический уровень:

- 11.использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;
- 12.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.;
- 13.активность союзов, предлогов, предложных сочетаний: в связи..., в соответствии..., в качестве..., в отношении..., сравнительно с ... и т.п.;
- 14.преобладание пассивных (страдательных) конструкций: рассмотрены вопросы,
- 15.описаны явления, сделаны выводы, отражены проблемы и т.п.;
- 16.выражение четкой связи между частями сложного предложения: следует сказать, что...; наблюдения показывают, что..., необходимо подчеркнуть, что... и т.п.;
- 17.усиленная связующая функция наречий и наречных выражений: поэтому, итак, таким образом, наконец... и т.п.;
- 18.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:

- 10.употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
- 11.преобладанием абстрактной лексики над конкретной;
- 12.увеличением доли интернационализмов в терминологии;
- 13.относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
- 14.неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
- 15.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:

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

2. Обоснованность выбора источников оценивается:

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

3. Соблюдение требований к оформлению определяется:

- 12.правильным оформлением ссылок на используемую литературу;
- 13.оценкой грамотности и культуры изложения;

14. владением терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
15. соблюдением требований к объему реферата;
16. 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:

6. составить план и тезисы выступления;
7. кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;
8. обеспечить порционную подачу материала не в соответствии с частями, разделами и параграфами, а сегментировать в зависимости от новизны информации;
9. соблюдать четкость и точность выражений, их произнесение; обращать внимание на интонацию, темп, громкость и т.п. особенности публичного выступления;
10. 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:

8. мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
9. мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому 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):

7. вступление
8. тезис, аргументы
9. тезис, аргументы
10. тезис, аргументы
11. 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:**

34. из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;
35. 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;
36. 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:

14. объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
15. повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
16. возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
17. 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:

1. закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);
2. открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
3. ТЗ на установление правильной последовательности;
4. 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:

1. тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
2. 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);
3. тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
4. 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;
5. 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/экзамену**

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

Экзамен (зачет) дает возможность преподавателю:

1. выяснить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;
2. оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
3. 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:

1. выяснить уровень освоения студентами учебных программ;
2. оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
3. 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:

1. глубокие знания и понимание существа вопроса, но не всех его деталей, а лишь основных;
2. степень сознательного и творческого усвоения изучаемых наук как базы личных убеждений и полезных обществу действий;
3. понимание сущности науки, места каждой темы в общем курсе и её связи с предыдущими и последующими темами;
4. 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.

Студентам необходимо тщательно готовиться к итоговому экзамену. Процесс подготовки к итоговому экзамену начинается, по существу, с самого первого этапа изучения предмета. Он включает в себя самостоятельную работу над рекомендованной литературой. Как правило, он начинается за полтора-два месяца до экзаменационной сессии. Изучив и законспектировав рекомендованные источники, выполнив предусмотренные учебным планом письменные работы и имея рецензии на них, студент начинает непосредственную подготовку к экзамену с тщательной отработки курса в соответствии с требованиями учебной программы и выполнения рекомендаций преподавателя, данных в рецензии. На этом этапе студент должен повторить изученное по учебникам и учебным пособиям, личным конспектам, записям лекций и другим материалам. При этом особое внимание должно быть обращено на тщательную отработку тех конкретных вопросов и тем учебной программы, которые слабо усвоены.

При повторении материала перед итоговым экзаменом необходима самопроверка или взаимная проверка знаний. В этом случае по каждой теме надо еще раз хорошо продумать материал, найти соответствующие статьи из нормативных актов, подобрать примеры. Вполне себя оправдывает групповая

взаимная проверка. Для этого рекомендуется собираться по 3-4 человека и проводить разбор вопросов по курсу. Экзамен проводится по билетам. Если какой-либо из поставленных в билете вопросов студенту кажется неясным, он может обратиться к преподавателю за разъяснением. Пользоваться наглядными пособиями, словарями или справочниками можно только с разрешения преподавателя. При подготовке к ответу, а также при ответе не обязательно придерживаться той последовательности вопросов, которая дана в билетах. Записи ответов лучше делать в виде развернутого плана, их можно дополнить цифрами, примерами, фактами, а также сослаться на необходимые нормативные акты и другие источники.

Ответ должен быть построен в форме свободного рассказа. Важно не только верно изложить соответствующее положение, но и дать его глубокое теоретическое обоснование. При ответах надо избегать больших выступлений, отклонений от существа вопросов, но не следует вдаваться и в такую крайность, как погоня за краткостью. Такой ответ не раскроет содержания вопроса и не даст возможности преподавателю правильно судить о знаниях студента. После ответов на вопросы билета преподаватель может задать дополнительные вопросы, на которые студент обязан ответить.

Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Все положительные оценки записываются в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Неудовлетворительные оценки проставляются в экзаменационную ведомость.

## **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 фисный 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.

## Управление персоналом

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

#### 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ

##### Перечень компетенций

**ОПК-2** - способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

**ОПК-3** - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

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

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

**ПК-19** - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

##### Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы освоения ОПОП ВО	
	Название этапа	Семестр
ОПК-2	Промежуточный	7, 8
ОПК-3	Промежуточный	7, 8
ПК-1	Промежуточный	7, 8
ПК-2	Промежуточный	8
ПК-19	Промежуточный	7, 8

## 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
<b>7 семестр</b>					
1	Персонал предприятия как объект управления	ОПК-2, ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1; З-2; З-3; У-1; В-1.	<i>Собеседование, Реферат, контрольная работа, эссе</i>
2	Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	ОПК-3, ПК-1	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1; З-2; З-3; У-1; В-1.	<i>Собеседование, Реферат, кейс-задача, презентация, контрольная работа.</i>
3	Принципы и методы управления персоналом	ОПК-3, ПК-19	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1; З-2; У-1; У-6; В-1; В-2.	<i>Собеседование, Реферат, практическая задача, презентация, контрольная работа.</i>
4	Функциональное разделение труда.	ОПК-3, ПК-19	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1; З-2; З-3; У-1; У-2; У-3; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, контрольная работа, презентация</i>
5	Организационная структура службы управления персоналом	ОПК-2, ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; У-2; У-3; У-4; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, Коллоквиум, контрольная работа</i>
6	Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом.	ОПК-3, ПК-19	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; У-3; У-4; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, Тестирование, контрольная работа</i>
<b>8 семестр</b>					
7	Планирование деловой карьеры	ОПК-2, ПК-19	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; У-4; У-5; У-6; У-7 В-1; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, эссе, деловая игра</i>
8	Подбор персонала и профориентация	ОПК-3, ПК-2	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; З-3; У-1; У-2; У-3; У-4; У-6; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, презентация, контрольная работа, эссе</i>

9	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	ОПК-2, ПК-19	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; З-3; У-1; У-2; У-4; У-5; У-6; У-7; В-2; В-3.	<i>Собеседование, Реферат, презентация, кейс-задача.</i>
10	Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	ПК-1	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; З-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, Презентация, эссе, контрольная работа</i>
11	Профессиональная и организационная адаптация персонала	ОПК-3, ПК-2	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; З-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, практическая задача</i>
12	Оценка эффективности управления персоналом	ОПК-2, ПК-19	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2; У-1; У-2; У-3; У-6; У-7; В-1; В-2; В-3; В-4.	<i>Собеседование, Реферат, Тестирование, контрольная работа, эссе, презентация</i>

## 2. ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

### Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

#### Знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами (З-1);
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации (З-2);
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях (З-3).

#### Уметь:

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах (У-1);
- оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя (У-2);
- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале определять эффективные пути ее удовлетворения (У-3);
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации (У-4);

- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность (У-5);
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации (У-6);
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации (У-7).

Владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений (В-1);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации (В-2);
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами (В-3);
- навыками деловых коммуникаций; методами планирования карьеры (В-4).

**Критерии оценивания компетенций**

<b>Уровень</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Владения</b>
Минимальный	З-1, З-2, З-3	У-1, У-2, У-3	-
Базовый	З-1, З-2, З-3	У-1, У-2, У-3, У-4, У-5, У-6, У-7	-
Повышенный	З-1, З-2, З-3	У-1, У-2, У-3, У-4, У-5, У-6, У-7	В-1, В-2, В-3, В-4

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

**Задания в тестовой форме**

1. Ключевой проблемой третьей профессиональной революции является:

- А) профессиональная ресоциализация;
- Б) профессиональная социализация;
- В) стандартизация;
- Г) секуляризация.

2. Что представляет собой командный менеджмент?

А) гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации;

Б) органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре;

В) рационализация социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения;



Г) стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности.

3.Какой принцип заключается в постоянном развитии каждого индивидуума через обучение действием, включенностью в системы непрерывного образования и самообразования?

- А) принцип индивидуального творчества;
- Б) принцип социального творчества;
- В) принцип культурного творчества;
- Г) принцип морального творчества.

4.Какой принцип заключается в разработке и институционализации необходимых для решения стоящих задач социальных структур?

- А) принцип индивидуального творчества;
- Б) принцип социального творчества;
- В) принцип культурного творчества;
- Г) принцип морального творчества.

5.Какой принцип заключается в ориентации в совместной деятельности на высшие культурные достижения, на инновационные процессы и изобретательство?

- А) принцип индивидуального творчества;
- Б) принцип социального творчества;
- В) принцип культурного творчества;
- Г) принцип морального творчества.

6.Какой принцип заключается в готовности человека служить моральным образцом другим и самому себе?

- А) принцип индивидуального творчества;
- Б) принцип социального творчества;
- В) принцип культурного творчества;
- Г) принцип морального творчества.

7.При какой организационной культуре менеджер по персоналу склонен руководствоваться следующим стереотипом: работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных?

- А) при бюрократической организационной культуре;
- Б) при органической организационной культуре;
- В) при предпринимательской организационной культуре;
- Г) при партиципативной организационной культуре.

8. При какой организационной культуре менеджер по персоналу склонен руководствоваться следующим стереотипом: работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми?

- А) при бюрократической организационной культуре;
- Б) при органической организационной культуре;
- В) при предпринимательской организационной культуре;
- Г) при партиципативной организационной культуре.

9. При какой организационной культуре менеджер по персоналу склонен руководствоваться следующим стереотипом: работники интересуются только своими личными целями и они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли?

- А) при бюрократической организационной культуре;
- Б) при органической организационной культуре;
- В) при предпринимательской организационной культуре;
- Г) при партиципативной организационной культуре.

10. При какой организационной культуре менеджер по персоналу склонен руководствоваться следующим стереотипом: подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов?

- А) при бюрократической организационной культуре;
- Б) при органической организационной культуре;
- В) при предпринимательской организационной культуре;
- Г) при партиципативной организационной культуре.

11. Член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента, – это...

- А) кадровый стратег;
- Б) кадровый технолог;
- В) кадровый инноватор;
- Г) кадровый консультант.

12. Разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации, – это...

- А) кадровый стратег;

- Б) кадровый технолог;
- В) кадровый инноватор;
- Г) кадровый консультант.

13. Руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации, – это...

- А) кадровый стратег;
- Б) кадровый технолог;
- В) кадровый инноватор;
- Г) кадровый консультант.

14. Профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала, - это...

- А) кадровый стратег;
- Б) кадровый технолог;
- В) кадровый инноватор;
- Г) кадровый консультант.

15. К какой группе компетентностей относятся этичность, добросовестность и рассудительность?

- А) личная порядочность;
- Б) навыки командной работы;
- В) целеустремленность;
- Г) продуктивность.

16. К какой группе компетентностей относятся результативность, настойчивость, преданность организации и деловая ориентация?

- А) личная порядочность;
- Б) навыки командной работы;
- В) целеустремленность и продуктивность;
- Г) навыки индивидуальной работы.

17. К какой группе компетентностей относятся командная ориентация, контактность и коммуникабельность?

- А) к личной порядочности;
- Б) к навыкам командной работы;
- В) к целеустремленности;
- Г) к продуктивности.

18. Какой организационной культуре соответствует такой морально-психологический стереотип как коллективизм?

- А) бюрократической организационной культуре;
- Б) органической организационной культуре;
- В) предпринимательской организационной культуре;
- Г) партиципативной организационной культуре.

19. Какой организационной культуре соответствует такой морально-психологический стереотип как индивидуализм?

- А) бюрократической организационной культуре;
- Б) органической организационной культуре;
- В) предпринимательской организационной культуре;
- Г) партиципативной организационной культуре.

20. Какой организационной культуре соответствует такой морально-психологический стереотип как конформизм?

- А) бюрократической организационной культуре;
- Б) органической организационной культуре;
- В) предпринимательской организационной культуре;
- Г) партиципативной организационной культуре.

21. Какой организационной культуре соответствует такой морально-психологический стереотип как гуманизм?

- А) бюрократической организационной культуре;
- Б) органической организационной культуре;
- В) предпринимательской организационной культуре;
- Г) партиципативной организационной культуре.

22. Какой тип организационной структуры не выделяется в литературе и управленческой практике?

- А) линейно-функциональный;
- Б) линейный;
- В) функциональный;
- Г) адаптивный.

23. Какая организационная структура строго иерархически организована и характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием?

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) адаптивная организационная структура;
- Г) линейно-функциональная организационная структура.

24. Какие подтипы линейной организационной структуры выделяют:

- А) плоские и выпуклые;

- Б) плоские и высокие;
- В) высокие и низкие;
- Г) проектные и матричные.

25. Преимуществом линейных организационных структур является:

- А) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- Б) высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- В) четкая система взаимных связей;
- Г) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

26. Какая организационная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями?

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) адаптивная организационная структура;
- Г) линейно-функциональная организационная структура.

27. Преимуществом функциональных организационных структур является:

- А) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- Б) четкая система взаимных связей;
- В) быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- Г) гибкое использование кадрового потенциала организации.

28. Какая организационная структура способна изменяться в соответствие с требованиями среды, по аналогии с живыми организмами?

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) адаптивная организационная структура;
- Г) линейно-функциональная организационная структура.

29. Какие типы адаптивных организационные структур выделяют?

- А) плоские и выпуклые;
- Б) плоские и высокие;
- В) высокие и низкие;
- Г) проектные и матричные.

30. Какой тип совместной деятельности не выделяет Л.И.Уманский в своей классификации?

- А) совместно-творческую;
- Б) совместно-последовательную;
- В) совместно-взаимодействующую;
- Г) совместно-индивидуальную.

31. При каком типе взаимодействия для людей характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность, а также традиционные способы поведения?

- А) при совместно-взаимодействующей деятельности;
- Б) при совместно-последовательной деятельности;
- В) при совместно-творческой деятельности;
- Г) при совместно-индивидуальной деятельности.

32. При каком типе взаимодействия для сотрудников характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах?

- А) при совместно-взаимодействующей деятельности;
- Б) при совместно-последовательной деятельности;
- В) при совместно-творческой деятельности;
- Г) при совместно-индивидуальной деятельности.

33. При каком типе взаимодействия для участников характерны высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения?

- А) при совместно-взаимодействующей деятельности;
- Б) при совместно-последовательной деятельности;
- В) при совместно-творческой деятельности;
- Г) при совместно-индивидуальной деятельности.

34. При каком типе взаимодействия участникам свойственна особая ориентация — ориентация на профессиональное развитие?

- А) при совместно-взаимодействующей деятельности;
- Б) при совместно-последовательной деятельности;
- В) при совместно-творческой деятельности;
- Г) при совместно-индивидуальной деятельности.

35. Что первоначально означал термин «управление»?

- А) объезжать лошадей и ими править;
- Б) процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации;
- В) умение владеть оружием и управлять колесницами;
- Г) умение владеть оружием.

36. Что обозначали английским словом «manage»?
- А) умение объезжать лошадей и ими править;
  - Б) процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации;
  - В) умение владеть оружием и управлять колесницами;
  - Г) умение владеть оружием.
37. Что означает современное понятие «управление»?
- А) умение объезжать лошадей и ими править;
  - Б) процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации;
  - В) умение владеть оружием и управлять колесницами;
  - Г) умение владеть оружием.
38. Какая управленческая форма предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива?
- А) коллективистская управленческая форма;
  - Б) рыночная управленческая форма;
  - В) бюрократическая управленческая форма;
  - Г) демократическая управленческая форма.
39. Какая управленческая форма предполагает принятие решений в соответствии с законами рынка, который в конечном счете превращается в основной критерий эффективности?
- А) коллективистская управленческая форма;
  - Б) рыночная управленческая форма;
  - В) бюрократическая управленческая форма;
  - Г) демократическая управленческая форма.
40. Какая управленческая форма предполагает принятие решений вышестоящим руководителем в соответствии с имеющимися у него правами и полномочиями?
- А) коллективистская управленческая форма;
  - Б) рыночная управленческая форма;
  - В) бюрократическая управленческая форма;
  - Г) демократическая управленческая форма.
41. Какая управленческая форма связана с использованием закона как главного рычага управления?
- А) коллективистская управленческая форма;
  - Б) рыночная управленческая форма;
  - В) бюрократическая управленческая форма;
  - Г) демократическая управленческая форма.

42. Для какого цикла развития организации характерна установка, которая ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям?

- А) для цикла развития «тусовка»;
- Б) для цикла развития «механизация»;
- В) для цикла развития «внутреннее предпринимательство»;
- Г) для цикла развития «управление качеством».

43. Для какого цикла развития организации характерна установка, связанная с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации?

- А) для цикла развития «тусовка»;
- Б) для цикла развития «механизация»;
- В) для цикла развития «внутреннее предпринимательство»;
- Г) для цикла развития «управление качеством».

44. Для какого цикла развития организации характерна установка, провозглашающая необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе»?

- А) для цикла развития «тусовка»;
- Б) для цикла развития «механизация»;
- В) для цикла развития «внутреннее предпринимательство»;
- Г) для цикла развития «управление качеством».

45. Какие стадии включает в себя полный жизненный цикл организации?

- А) формирование и рост;
- Б) формирование, интенсивный рост, стабилизация, кризис;
- В) формирование, рост, стабилизация;
- Г) формирование, рост, кризис.

46. Как называются периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации?

- А) стадии;
- Б) циклы развития;
- В) этапы;
- Г) фазы.

47. Как называются периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации?



- А) стадии;
- Б) циклы развития;
- В) этапы;
- Г) фазы.

48. Первой стадией формирования организации является:

- А) формирование;
- Б) интенсивный рост;
- В) стабилизация;
- Г) кризис.

49. Как называется вторая стадия развития организации?

- А) формирование;
- Б) интенсивный рост;
- В) стабилизация;
- Г) кризис.

50. Третья стадия развития организации называется:

- А) формирование;
- Б) интенсивный рост;
- В) стабилизация;
- Г) кризис.

51. Как называется стадия развития организации, которая характеризуется снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации?

- А) формирование;
- Б) интенсивный рост;
- В) стабилизация;
- Г) кризис.

52. Какой период является самым трудным этапом существования организации?

- А) формирование;
- Б) интенсивный рост;
- В) стабилизация;
- Г) кризис.

53. Какой подход к управлению дал начало концепции использования трудовых ресурсов?

- А) экономический подход;
- Б) органический подход;
- В) гуманистический подход;
- Г) экономико-органический подход.

54. В рамках какой парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами?

- А) экономической парадигмы;
- Б) органической парадигмы;
- В) гуманистической парадигмы;
- Г) экономико-органической парадигмы.

55. Какая парадигма исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене?

- А) экономическая парадигма;
- Б) органическая парадигма;
- В) гуманистическая парадигма;
- Г) экономико-органическая парадигма.

56. Современный уровень менеджмента предполагает, что объектом управленческой деятельности являются:

- А) человеческие ресурсы;
- Б) управленческие процессы;
- В) организационные культуры;
- Г) человеческая деятельность.

57. Какие исторические типы организационных культур выделяют?

- А) органическую, предпринимательскую, бюрократическую, партиципативную культуры;
- Б) экономическую, предпринимательскую, бюрократическую, партиципативную культуры;
- В) органическую, экономическую, бюрократическую, партиципативную культуры;
- Г) органическую, предпринимательскую, бюрократическую, экономическую культуры.

58. Кто первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования?

- А) Л. Якоб;
- Б) Г. Беккер;
- В) Т. Шульц;
- Г) Э. Флэмхольц.

59. Кем в начале 60-х годов была предложена концепция «Анализ человеческих ресурсов»?

- А) Л. Якобом;
- Б) Г. Беккером;
- В) Т. Шульцем;

Г) Э. Флэмхольцем.

60. Как на практике оценивают уровень сохранности человеческих ресурсов?

- А) через уровень текучести персонала;
- Б) через стоимость человеческих ресурсов;
- В) через систему оценки и вознаграждения;
- Г) через систему удержания персонала.

61. Самым распространенным и простым подходом к измерению стоимости человеческих ресурсов является:

- А) анализ издержек;
- Б) анализ персонала;
- В) анализ кадровой политики;
- Г) анализ человеческих ресурсов.

62. Как называются издержки на персонал, которые включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников?

- А) первоначальные издержки;
- Б) издержки набора и отбора;
- В) издержки ориентации и формальной подготовки;
- Г) косвенные издержки обучения.

63. Как называются все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата?

- А) первоначальные издержки;
- Б) издержки набора и отбора;
- В) издержки ориентации и формальной подготовки;
- Г) косвенные издержки обучения.

64. Как называются затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу?

- А) первоначальные издержки;
- Б) издержки набора и отбора;
- В) издержки ориентации и формальной подготовки;
- Г) косвенные издержки обучения.

65. К каким издержкам относится альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически?

- А) к первоначальным издержкам;
- Б) к издержкам набора и отбора;
- В) к издержкам ориентации и формальной подготовки;

Г) к косвенным издержкам обучения.

66. Сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции, – это...

- А) первоначальные издержки;
- Б) восстановительные издержки;
- В) издержки приобретения;
- Г) издержки ухода.

67. Какой метод подразумевает определение доли общего дохода на единицу работы и ожидаемое количество этой работы в будущем?

- А) ценовесоной метод;
- Б) метод будущих доходов;
- В) аналитический метод;
- Г) прагматический метод.

68. При какой кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее?

- А) при пассивной кадровой политике;
- Б) при реактивной кадровой политике;
- В) при рациональной кадровой политике;
- Г) при превентивной кадровой политике.

69. Какую стоимость определяет ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени?

- А) ожидаемую условную стоимость;
- Б) ожидаемую реализуемую стоимость;
- В) позиционную стоимость;
- Г) валовую стоимость.

70. При какой кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее?

- А) при пассивной кадровой политике;
- Б) при реактивной кадровой политике;
- В) при рациональной кадровой политике;
- Г) при авантюристической кадровой политике.

71. Какую стоимость мы получим, если из валовой стоимости вычтем заработок работника за этот же период?

- А) ожидаемую условную стоимость;
- Б) ожидаемую реализуемую стоимость;
- В) чистую позиционную стоимость;

Г) ожидаемую стоимость.

72. Какой метод включает прогноз будущих доходов компании, распределение их между человеческими и прочими ресурсами, а затем и между отдельными работниками?

- А) ценовесовой метод;
- Б) метод будущих доходов;
- В) аналитический метод;
- Г) прагматический метод.

73. Какой метод включает три последовательных шага: сбор данных о найме, перемещениях и увольнении; группировку данных в соответствии со служебными состояниями; составление матриц вероятностей переходов?

- А) ценовесовой метод;
- Б) метод будущих доходов;
- В) аналитический метод;
- Г) прагматический метод.

74. При какой кадровой политике руководство часто не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и неведомо откуда свалившихся негативных последствий»?

- А) при пассивной кадровой политике;
- Б) при реактивной кадровой политике;
- В) при активной кадровой политике;
- Г) при превентивной кадровой политике.

75. При какой кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций?

- А) при пассивной кадровой политике;
- Б) при реактивной кадровой политике;
- В) при активной кадровой политике;
- Г) при превентивной кадровой политике.

76. При какой кадровой политике руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации?

- А) при пассивной кадровой политике;
- Б) при реактивной кадровой политике;
- В) при активной кадровой политике;
- Г) при превентивной кадровой политике.

77. При какой кадровой политике руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы?

- А) при пассивной кадровой политике;
- Б) при реактивной кадровой политике;
- В) при активной кадровой политике;
- Г) при превентивной кадровой политике.

78. Какая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне?

- А) рациональная;
- Б) открытая;
- В) пассивная;
- Г) превентивная.

79. Какая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации?

- А) рациональная;
- Б) открытая;
- В) закрытая;
- Г) превентивная.

80. К этапам по проектированию кадровой работы не относится:

- А) нормирование;
- Б) программирование;
- В) мониторинг;
- Г) прогнозирование.

81. Целью какого этапа проектирования кадровой политики является согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития?

- А) нормирования;
- Б) программирования;
- В) мониторинга;
- Г) прогнозирования.

82. Целью какого этапа проектирования кадровой политики является разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации?

- А) нормирования;
- Б) программирования;
- В) мониторинга;

Г) прогнозирования.

83. Целью какого этапа проектирования кадровой политики является разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации?

- А) нормирования;
- Б) программирования;
- В) мониторинга;
- Г) прогнозирования.

84. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является:

- А) нормирование;
- Б) программирование;
- В) мониторинг;
- Г) прогнозирование.

85. Что можно рассчитать по формуле  $\mathcal{C} = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_{II}}$  ?

- А) точное количество сотрудников, необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров;
- Б) фонд оплаты труда;
- В) численность персонала;
- Г) суммарную трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год.

86. Как в формуле  $\mathcal{C} = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_{II}}$ , обозначается суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год или квартал?

- А)  $T_1$ ;
- Б)  $K_1$ ;
- В)  $\Phi_{II}$ ;
- Г)  $\mathcal{C}$ .

87. Как в формуле  $\mathcal{C} = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_{II}}$ , обозначается численность персонала?

- А)  $T_1$ ;
- Б)  $K_1$ ;
- В)  $\Phi_{II}$ ;
- Г)  $\mathcal{C}$ .

88. Как в формуле  $Ч = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_{II}}$ , обозначается фонд оплаты труда?

- А)  $T_1$ ;
- Б)  $K_1$ ;
- В)  $\Phi_{II}$ ;
- Г)  $Ч$ .

89. На какой стадии развития организации наиболее важными являются вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу?

- А) на стадии формирования;
- Б) на стадии интенсивного роста;
- В) на стадии стабилизации;
- Г) на стадии спада.

90. На какой стадии развития организации менеджмент персонала в основном направлен на формирование кадрового состава — привлечение и найм персонала, оценку кандидатов, расстановку и адаптацию новичков?

- А) на стадии формирования;
- Б) на стадии интенсивного роста;
- В) на стадии стабилизации;
- Г) на стадии спада.

91. На какой стадии развития организации наиболее существенны вопросы оценки и интенсификации труда, аттестации персонала, формирования кадрового резерва, разработки системы стимулирования труда?

- А) на стадии формирования;
- Б) на стадии интенсивного роста;
- В) на стадии стабилизации;
- Г) на стадии спада.

92. На какой стадии развития организации требуется работа по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, разработке кадровой программы реструктуризации?

- А) на стадии формирования;
- Б) на стадии интенсивного роста;
- В) на стадии стабилизации;
- Г) на стадии спада.

93. Какая организационная структура строго иерархически организована и характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием?



- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) проектная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура.

94. Преимуществом линейных организационных структур является:

- А) четкая система взаимных связей;
- Б) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- В) высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- Г) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

95. Какая организационная структура строится по принципу распределения функций внутри организации?

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) проектная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура.

96. Преимуществом функциональных организационных структур является:

- А) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- Б) четкая система взаимных связей;
- В) быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- Г) согласованность действий исполнителей.

97. Какая организационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создается для решения конкретной задачи?

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) проектная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура.

98. Какая организационная структура характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна?

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) кольцевая организационная структура;
- Г) матричная организационная структура.

99. По формуле  $A = Ч + ДП$  определяется:

- А) общая потребность предприятия в кадрах;
- Б) базовая потребность предприятия в кадрах;
- В) дополнительная потребность предприятия в кадрах;
- Г) долговременная потребность предприятия в кадрах.

100. По формуле  $Ч = ОП / В$  определяется:

- А) общая потребность предприятия в кадрах;
- Б) базовая потребность предприятия в кадрах;
- В) дополнительная потребность предприятия в кадрах;
- Г) долговременная потребность предприятия в кадрах.

101. Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется:

- А) профессиографический анализ;
- Б) квалификационный анализ;
- В) персональный анализ;
- Г) рабочий анализ.

102. Как называется документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации?

- А) психограмма;
- Б) профессиограмма;
- В) карьерограмма;
- Г) технологическая карта.

103. Как в формуле  $K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч$  обозначается качество набранных работников?

- А)  $K_n$ ;
- Б)  $P_k$ ;
- В)  $P_p$ ;
- Г)  $O_p$ .

104. Как в формуле  $K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч$  обозначается усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками?

- А)  $K_n$ ;
- Б)  $P_k$ ;
- В)  $P_p$ ;
- Г)  $O_p$ .

105. Как в формуле  $K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч$  обозначается процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года?

- А)  $K_n$ ;

- Б)  $P_k$ ;
- В)  $P_p$ ;
- Г)  $O_p$ .

106. Как в формуле  $K_n = (P_k + P_p + O_p)$  :  $Ч$  обозначается процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года?

- А)  $K_n$ ;
- Б)  $P_k$ ;
- В)  $P_p$ ;
- Г)  $O_p$ .

107. Как в формуле  $K_n = (P_k + P_p + O_p)$  :  $Ч$  обозначается общее число показателей, учтенных при расчете?

- А)  $K_n$ ;
- Б)  $Ч$ ;
- В)  $P_p$ ;
- Г)  $O_p$ .

108. Какой метод оценки персонала заключается в оценке общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций?

- А) общие тесты способностей;
- Б) рекомендации;
- В) биографические тесты;
- Г) интервью.

109. Процесс активного приспособления человека к новой среде называется:

- А) ориентация;
- Б) адаптация;
- В) реорганизация;
- Г) социализация.

110. Как называется завершающий этап адаптации, который характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе?

- А) оценка уровня подготовленности новичка;
- Б) ориентация;
- В) функционирование;
- Г) действенная адаптация.

111. Параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы называется:

- А) работоспособность;

- Б) производительность;
- В) нормированность;
- Г) оценка.

112. Количественная характеристика выполняемой персоналом работы, которая связана с уровнем эффективности труда называется:

- А) работоспособность;
- Б) производительность труда;
- В) нормирование труда;
- Г) оценка труда.

113. Как называются мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии?

- А) работоспособность;
- Б) производительность труда;
- В) нормирование труда;
- Г) оценка труда.

114. Традиционный метод нормирования труда, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции называется:

- А) хронометраж;
- Б) оценка «стоимости труда»;
- В) определение «плавающего тарифа»;
- Г) метод аналогии.

115. Как называется метод, по которому стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы?

- А) хронометраж;
- Б) оценка «стоимости труда»;
- В) определение «плавающего тарифа»;
- Г) метод аналогии.

116. Как называется метод нормирования труда, который предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются, а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации?

- А) хронометраж;
- Б) оценка «стоимости труда»;
- В) определение «плавающего тарифа»;
- Г) метод аналогии.

117. Какой метод нормирования управленческого труда основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий?

- А) метод аналогии;
- Б) метод укрупненных нормативов численности;
- В) метод прямого нормирования;
- Г) метод косвенного нормирования.

118. Какой метод нормирования управленческого труда основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям?

- А) метод аналогии;
- Б) метод укрупненных нормативов численности;
- В) метод прямого нормирования;
- Г) метод косвенного нормирования.

119. Какой метод нормирования управленческого труда проходит через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций?

- А) метод аналогии;
- Б) метод укрупненных нормативов численности;
- В) метод прямого нормирования;
- Г) метод косвенного нормирования.

120. Мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства называются:

- А) работоспособность;
- Б) производительность труда;
- В) нормирование труда;
- Г) оценка труда.

121. Кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности, называются:

- А) аттестация персонала;
- Б) производительность труда;
- В) нормирование труда;
- Г) оценка труда.

122. В каком типе деятельности ведущим предметом труда являются растения, животные, микроорганизмы?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

123. В каком типе деятельности ведущим предметом труда являются технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

124. В каком типе деятельности ведущим предметом труда являются люди, группы, коллективы, общности людей?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

125. В каком типе деятельности ведущим предметом труда являются условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

126. В каком типе деятельности ведущим предметом труда являются художественные образы, условия их построения?

- А) «человек — художественный образ»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

127. Направление кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов называется:

- А) формирование кадрового резерва;
- Б) планирование карьеры;
- В) аттестация персонала;
- Г) обеспечение качества труда.

128. Что означает  $n$  в формуле  $VC = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{i=1} R_i x P(R_i) / (1+r)^t \right]$  ?

- А) период времени;
- Б) величину дисконта;
- В) вероятный срок службы работника в организации;
- Г) стоимость позиции.

129. 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;
- Г) система Сеймона.

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

- А) система Скэнлона;
- Б) система Ракера;
- В) система Ипрошеар;
- Г) система Сеймона.

131. 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;
- Г) система Сеймона.

132. Какой метод реорганизации предусматривает использование силы для преодоления сопротивления со стороны персонала?

- А) принудительный метод;
- Б) метод адаптивных изменений;
- В) управление кризисной ситуацией;
- Г) управление сопротивлением.

133. Какой метод реорганизации предполагает, что стратегические изменения происходят путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода?

- А) принудительный метод;
- Б) метод адаптивных изменений;
- В) управление кризисной ситуацией;
- Г) управление сопротивлением.

134. Какой метод реорганизации быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жесточайшей ситуации?

- А) принудительный метод;

- Б) метод адаптивных изменений;
- В) управление кризисной ситуацией;
- Г) управление сопротивлением.

135. Какой метод реорганизации может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде?

- А) принудительный метод;
- Б) метод адаптивных изменений;
- В) управление кризисной ситуацией;
- Г) управление сопротивлением.

136. Для какого цикла развития организации характерна установка, связанная с всемерной ориентацией всех и каждого на качество?

- А) для цикла развития «тусовка»;
- Б) для цикла развития «механизация»;
- В) для цикла развития «внутреннее предпринимательство»;
- Г) для цикла развития «управление качеством».

137. Какие виды кадровой политики можно выделить с точки зрения механизмов, которые используются руководством организации?

- А) рациональную и авантюристическую;
- Б) открытую и закрытую;
- В) пассивную и реактивную;
- Г) превентивную и активную.

138. Какие процессы существенно не влияют на формирование кадрового потенциала?

- А) процессы внешней коммуникации;
- Б) процесс профессионального развития;
- В) процессы внутрифирменной коммуникации;
- Г) процессы управления.

139. Анализ каких процессов дает возможность оценить характерные для организации схемы общения, области и принципы, лежащие в основе формирования корпоративной культуры и философии фирмы?

- А) анализ процессов внутрифирменной коммуникации;
- Б) анализ процессов управления;
- В) анализ процессов профессионального развития;
- Г) анализ кадрового потенциала.

140. Анализ каких процессов управления организацией дает возможность оценить тенденции развития системы управления и позицию персонала по отношению к процедурам принятия управленческих решений?

- А) анализ процессов внутрифирменной коммуникации;



- Б) анализ процессов управления;
- В) анализ процессов профессионального развития;
- Г) анализ кадрового потенциала.

141. Что обычно понимают под социальной институционализацией?

- А) появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;
- Б) появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;
- В) утверждение некоей эпистемы, позволяющей упорядочить эти высказывания в форме несистематизированного, рецептурного знания;
- Г) создание систематизированного, научно-теоретического знания.

142. Что принято понимать под когнитивной институционализацией?

- А) появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;
- Б) появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;
- В) образование сообщества, представители которого готовы посвящать свое рабочее и даже свободное время выполнению этой функции;
- Г) возникновение профессиональной корпорации.

143. Какая профессиональная компетентность включает в себя владение специальным профессиональным инструментарием — технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия, организационного поведения и т.п.?

- А) методическая компетентность;
- Б) социальная компетентность;
- В) организационная компетентность;
- Г) экономическая компетентность.

144. Какая профессиональная компетентность подразумевает социальную зрелость личности психолога-практика, наличие у него навыков эффективного взаимодействия с другими людьми, разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов, воздействия на партнеров и т.п.?

- А) методическая компетентность;
- Б) социальная компетентность;
- В) организационная компетентность;
- Г) экономическая компетентность.

145. Какая профессиональная компетентность предполагает умение «встроиться» в жизнь организации, спланировать и организовать

взаимодействие с партнерами, эффективную групповую работу, актуализировать потенциал партнеров и группы в целом, передать группе инструменты самоорганизации и т.п.?

- А) методическая компетентность;
- Б) социальная компетентность;
- В) организационная компетентность;
- Г) экономическая компетентность.

146. Профессионал какого типа ориентирован на ценностные и культурные аспекты своей деятельности?

- А) «миссионер»;
- Б) «консультант»;
- В) «фасилитатор»;
- Г) «легионер».

147. Профессионал какого типа ориентируется на технологическую или методическую оснащенность в своей практике?

- А) «миссионер»;
- Б) «консультант»;
- В) «фасилитатор»;
- Г) «легионер».

148. Деятельность профессионала какого типа не является автономной, а выступает как дополнительная к другим видам профессиональной деятельности?

- А) «миссионера»;
- Б) «консультанта»;
- В) «фасилитатора»;
- Г) «легионера».

149. Наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя, – это...

- А) выборы;
- Б) подбор;
- В) отбор;
- Г) разбор.

150. Преимуществом выборного метода является:

- А) быстрота и возможность учета мнения членов коллектива;
- Б) индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов;

В) всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата;

Г) возможное прогнозирование его эффективности.

151. Способ проведения конкурса, когда решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом, называется:

А) выборы;

Б) подбор;

В) отбор;

Г) разбор.

152. Преимуществом метода подбора является:

А) быстрота и возможность учета мнения членов коллектива;

Б) индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов;

В) всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата;

Г) возможное прогнозирование его эффективности.

153. Как называется способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру?

А) выборы;

Б) подбор;

В) отбор;

Г) разбор.

154. К преимуществам метода отбора относится:

А) быстрота и возможность учета мнения членов коллектива;

Б) возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов;

В) всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности;

Г) индивидуальный подход.

155. Какой способ отбора кандидатов основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода персонал-технологии?

А) аттестационный способ;

Б) способ ситуационного моделирования;

В) способ экспертной оценки;

Г) игротехнический способ.

156. Какая технология ориентирована на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности?

- А) аттестационный способ;
- Б) способ ситуационного моделирования;
- В) способ экспертной оценки;
- Г) игротехнический способ.

157. Целью какого обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны?

- А) сохраняющего обучения;
- Б) инновационного обучения;
- В) поддерживающего обучения;
- Г) берегающего обучения.

158. Какое обучение ориентировано на перспективу и подготовку организации к работе в новых условиях?

- А) сохраняющего обучения;
- Б) инновационного обучения;
- В) поддерживающего обучения;
- Г) берегающего обучения.

159. Люди, в большей степени ориентирующиеся на зрительный канал получения информации, называются:

- А) визуалисты;
- Б) аудиалисты;
- В) кинестетики;
- Г) авизуалисты.

160. Люди, в большей степени ориентирующиеся на слуховой канал получения информации, называются:

- А) визуалисты;
- Б) аудиалисты;
- В) кинестетики;
- Г) авизуалисты.

161. Люди, в большей степени ориентирующиеся на собственные чувства и переживания относительно получаемой информации, постигая внешний мир через уподобление, переживание процессов, которые им необходимо понять, называются:

- А) визуалисты;
- Б) аудиалисты;
- В) кинестетики;
- Г) авизуалисты.

162. К какому типу профессиональной деятельности относятся педагоги, врачи, психологи?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

163. К какому типу профессиональной деятельности относятся механики, инженеры, конструкторы?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

164. К какому типу профессиональной деятельности относятся программисты, химик, физики?

- А) «человек — природа»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

165. К какому типу профессиональной деятельности относятся художники, артисты, дизайнеры?

- А) «человек — художественный образ»;
- Б) «человек — техника»;
- В) «человек — человек»;
- Г) «человек — знак».

166. Какой стиль обучения предполагает получение знаний через овладение определенными алгоритмами профессиональной деятельности?

- А) функциональный стиль;
- Б) личностный стиль;
- В) авторитарный стиль;
- Г) проектный стиль.

167. Какой стиль обучения предполагает овладение знаниями и умениями через уподобление личности значимого профессионала, через копирование способов работы учителя?

- А) функциональный стиль;

- Б) личностный стиль;
- В) авторитарный стиль;
- Г) проектный стиль.

168. Какой стиль обучения предполагает, получение знаний осуществляется за счет идентификации обучаемого с той ролью, которую ему необходимо выполнять?

- А) функциональный стиль;
- Б) личностный стиль;
- В) авторитарный стиль;
- Г) проектный стиль.

169. Какой стиль обучения предполагает инициативность по отношению к учебной ситуации в целом?

- А) функциональный стиль;
- Б) личностный стиль;
- В) авторитарный стиль;
- Г) проектный стиль.

170. Тип руководителя, который может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой, называется:

- А) сверхлидер;
- Б) сильный лидер;
- В) транзактор;
- Г) герой-визионер.

171. Тип руководителя, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета называется:

- А) сверхлидер;
- Б) сильный лидер;
- В) транзактор;
- Г) герой-визионер.

172. Тип руководителя, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационными сетями и правилами коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус, называется:

- А) сверхлидер;
- Б) сильный лидер;
- В) транзактор;
- Г) герой-визионер.

173. Тип руководителя, который влияет на людей силой своего убеждения, называется:

- А) сверхлидер;
- Б) сильный лидер;
- В) транзактор;
- Г) герой-визионер.

174. Тип руководителя, который способен предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой, называется

- А) пассионарная личность;
- Б) сильный лидер;
- В) транзактор;
- Г) герой-визионер.

175. Как называется первый этап развития команды с точки зрения деловой активности?

- А) адаптация;
- Б) группирование;
- В) кооперация;
- Г) нормирование.

176. Какой подход к формированию команды позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей?

- А) целеполагающий подход;
- Б) межличностный подход;
- В) ролевой подход;
- Г) проблемно-ориентированный подход.

177. Какой подход к формированию команды сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды?

- А) целеполагающий подход;
- Б) межличностный подход;
- В) ролевой подход;
- Г) проблемно-ориентированный подход.

178. Какой подход к формированию команды основан на проведении дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей?

- А) целеполагающий подход;
- Б) межличностный подход;
- В) ролевой подход;
- Г) проблемно-ориентированный подход.

179. Какой подход к формированию команды предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели?

- А) целеполагающий подход;
- Б) межличностный подход;
- В) ролевой подход;
- Г) проблемно-ориентированный подход.

180. К какому типу методик относятся тесты интеллекта?

- А) к объективным тестам;
- Б) к стандартизированным самоотчетам;
- В) к проективным методикам;
- Г) к аппаратурным методикам.

181. К какому типу методик относятся тесты-опросники?

- А) к объективным тестам;
- Б) к стандартизированным самоотчетам;
- В) к проективным методикам;
- Г) к аппаратурным методикам.

182. Что относится к пространственным характеристикам конфликта?

- А) сферы возникновения и проявления конфликта;
- Б) длительность конфликта;
- В) повторяемость конфликта;
- Г) продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов.

183. Что относится к временным характеристикам конфликта?

- А) сферы возникновения и проявления конфликта;
- Б) длительность конфликта;
- В) формы проявления конфликта;
- Г) результат конфликта.

184. Стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны называется:

- А) конфронтация;
- Б) приспособление;
- В) уклонение;
- Г) конкуренция.

185. Как называется принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны?

- А) конфронтация;



- Б) приспособление;
- В) уклонение;
- Г) конкуренция.

186. Как называется способ регулирования конфликта, для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей?

- А) конфронтация;
- Б) приспособление;
- В) уклонение;
- Г) конкуренция.

187. Соревновательное взаимодействие, не ориентируемое на обязательный ущерб другой стороне, называется:

- А) конфронтация;
- Б) приспособление;
- В) уклонение;
- Г) конкуренция.

188. Как называется метод взаимных уступок?

- А) конкуренция;
- Б) компромисс;
- В) приспособление;
- Г) сотрудничество.

189. Как называется способ разрешения конфликта, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон?

- А) конкуренция;
- Б) компромисс;
- В) приспособление;
- Г) сотрудничество.

190. Какой тип карьеры предполагает рост знаний, умений, навыков?

- А) профессиональная карьера;
- Б) вертикальная карьера;
- В) горизонтальная карьера;
- Г) центростремительная карьера.

191. Какой тип карьеры предполагает должностной рост?

- А) профессиональная карьера;
- Б) вертикальная карьера;
- В) горизонтальная карьера;
- Г) центростремительная карьера.

192. Какой тип карьеры предполагает продвижение внутри организации?

- А) профессиональная карьера;
- Б) вертикальная карьера;
- В) горизонтальная карьера;
- Г) центростремительная карьера.

193. Какой тип карьеры предполагает продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений?

- А) профессиональная карьера;
- Б) вертикальная карьера;
- В) горизонтальная карьера;
- Г) центростремительная карьера.

194. Что является целью PR?

- А) реклама фирмы и ее услуг;
- Б) согласие субъекта с его общественностью;
- В) повышение прибыли организации;
- Г) создание эффективного канала воздействия на социум.

195. Что означает  $r$  в формуле  $VC = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{i=1} R_i x P(R_i) / (1+r)^t \right]$ ?

- А) период времени;
- Б) величину дисконта;
- В) вероятный срок службы работника в организации;
- Г) стоимость позиции.

196. Дивизиональная структура является подвариантом:

- А) линейной организационной структуры;
- Б) функциональной организационной структуры;
- В) матричной организационной структуры;
- Г) проектной организационной структуры.

197. Различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода – это...

- А) общая потребность в кадрах;
- Б) базовая потребность в кадрах;
- В) дополнительная потребность в кадрах;
- Г) долговременная потребность в кадрах.

198. Расчет долговременной потребности в специалистах осуществляется при глубине планирования на период:

- А) более одного года;

- Б) более трех лет;
- В) более пяти лет;
- Г) более семи лет.

199. По какой формуле рассчитывается качественный показатель эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников?

- А)  $K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч$ ;
- Б)  $K_n = (P_k + P_p - O_p) : Ч$ ;
- В)  $K_n = (P_k - P_p + O_p) : Ч$ ;
- Г)  $K_n = (P_k + P_p + O_p) \cdot Ч$ .

200. Что означает  $t$  в формуле  $VC = \sum_{t=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{i=1} R_i x P(R_i) / (1+r)^t \right]$ ?

- А) период времени;
- Б) величину дисконта;
- В) вероятный срок службы работника в организации;
- Г) стоимость позиции.

#### **Перечень тем для подготовки рефератов и презентаций**

1. Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей.
2. Бихевиористское направление в ряду учений об управлении.
3. История возникновения и развития науки управление персоналом.
4. Конфликты. Решение проблемных ситуаций (на примере российских организаций).
5. История развития российского менеджмента персонала.
6. История труда и предпринимательства.
7. Японский вариант построения системы развития персонала.
8. Американский вариант построения системы развития персонала.
9. Документационное обеспечение системы управления персоналом.
10. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом.
11. Психология личности по З.Фрейду.
12. Роль условий труда в мотивации персонала в процессе трудовой деятельности.
13. Служебная карьера в России.
14. Кадровые нововведения в системе управления персоналом.
15. А. Адлер и его теория личности.
16. Современные проблемы в организации системы управления персоналом на предприятии.
17. Клейтон Альдерфер и его теория иерархии потребностей.
18. Жизнеописание и научные достижения Фредерика Уинслоу Тейлора.
19. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
20. Использование теорий мотивации в практической деятельности службы

по управлению персоналом.

21. Портрет современного менеджера по персоналу.
22. Самомаркетинг и его использование при устройстве на работу.
23. Социальная политика современной России.
24. Современное техническое обеспечение системы управления персоналом.
25. Социально-трудовые отношения Российских предприятий.

#### **Перечень вопросов к коллоквиуму**

1. Понятие мотивации, потребности, мотива.
2. Стимулирование. Стадии мотивационного процесса.
3. Теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу.
4. Теория ERG, разработанная Альдерфером.
5. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
6. Теория двух факторов Герцберга.
7. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации.
8. Теория ожидания.
9. Современные приемы мотивирования работников организации.
1. Понятие «кадровая политика организации».
2. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
3. Правовое обеспечение системы управления персоналом
4. Техническое обеспечение системы управления персоналом.

#### **Перечень тем для написания эссе**

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.
6. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.
7. Планирование и организация работы с резервом кадров.
8. Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения.
9. Обязанности стажера и руководителя стажировки.
10. Понятие и виды деловой карьеры.
11. Планирование и контроль деловой карьеры.
12. Анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры.
13. Управление деловой карьерой.
14. Определение целей карьеры.
15. Социализация персонала.
16. Сущность и виды профориентации.
17. Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор.
18. Рынок труда. Система рынка труда.
19. Процесс найма персонала.

20. Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой.
21. Источники набора работников.
22. Понятие мотивации, потребности, мотива.
23. Стадии мотивационного процесса.
24. Теории мотивации.
25. Современные приемы мотивирования работников организации.
26. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
27. Социальные результаты совершенствования систем и технологии управления персоналом организации.
28. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией.
29. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
30. Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами.
31. Оценка эффективности управления.
32. Эффективность организационной культуры.
33. Контроль эффективности управления.

### **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 управление 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:
  1. баланс успехов и неудач;
  2. жизненный план.
2. Написать рекомендации по вопросам:
  5. как правильно формулировать личные цели;
  6. как правильно формулировать профессиональные цели;
  7. как избежать «конфликта целей».
3. Разработать план достижения ваших целей:
  3. Напишите или скорректируйте описание вашей деятельности.
  4. Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения.
  5. Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели.
  6. Просчитайте свое исполнительское и творческое время.
  7. 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.* Выберете 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.

## **Задания к практическим 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:

$$P=0.375+0.40+0.30=1.075$$

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

Год	Норма дисконта E, %										
	1	5	10	15	20	30	40	50	80	10	5
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 затрату 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.
<p>Снижение производительности труда директора в период, предшествующий увольнению</p> <p>Время, потерянное при обсуждении увольнения руководителем “Сибагрегата” и директором московского представительства</p> <p>Снижение трудовой дисциплины сотрудников</p> <p><i>ИТОГО</i></p>	<p>Увольнение</p> <p>В % от почасовой ставки</p> <p>В % от зарплаты руководителя “Сибагрегата” (годовая зарплата 9000 дол) и от зарплаты директора представительства</p> <p>В % от заработной платы сотрудников московского представительства</p>	
<p>Потери из-за наличия вакантного места</p> <p>Выплата сверхурочных</p> <p>Снижение объема работы, выполненной сотрудниками представительства</p> <p><i>ИТОГО</i></p>	<p>Вакантная должность</p> <p>Упущенная выгода от не заключения контакта</p> <p>В % от заработной платы работников, выполняющих неотложную работу</p> <p>В % от среднедневной заработной платы работников представительства</p>	
<p>Организация рекламной кампании</p> <p>Вознаграждение кадровому агентству за подбор</p> <p>Проверка рекомендаций</p>	<p>Наем нового работника</p> <p>Стоимость объявления в СМИ из расчета, что за одно слово оплата будет составлять 100 руб.</p> <p>20 % от стоимости годовой заработной платы работника (в данном случае директора представительства)</p>	

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

*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;

$$\text{Э} = \text{П Н В К} - \text{Н З},$$

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.

### Перечень вопросов к зачету/экзамену

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

### Тема 1. Организационная структура службы управления персоналом

Содержание самостоятельной работы: Конспектирование первоисточников, портфолио – поиск и накопления информации.

Формируемые компетенции: ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-13, ПК-14, ПК-17, ПК-37.

Образовательные результаты: З-1; З-2; З-3; У-1; У-2; У-3; У-4; У-5; У-6; У-7 В-1; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: коллоквиум.

### Тема 2: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

Содержание самостоятельной работы: Подготовка реферата / презентации.

Формируемые компетенции: ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-13, ПК-14, ПК-17, ПК-37.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-3; У-4; У-6; У-7; В-2; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: презентация, 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 вывод 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.

**Презентация** - набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), а также раздаточный материал для аудитории, хранящийся в одном файле, предназначена для сообщения нужной информации об объекте в удобной для получателя форме.

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит

ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов немного не соответствует продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов не соответствует содержанию и/или продолжительности выступления; презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой текст выступления; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация заменяет выступление.

**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.

**Практическая 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 демонстрировать 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.

**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.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: текст работы должен соответствовать ряду технических требований: мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; тезисы подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); эссе студента имеет прослеживаемую структуру; вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется); работа отличается эмоциональностью, экспрессивностью, художественностью; текст работы должен соответствовать ряду технических требований: объем работы – не более 2-х страниц; шрифт – Times New Roman, размер – 12; междустрочный интервал – одинарный; поля страницы – по 2 см с каждой стороны; ориентация страницы – книжная;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; большинство тезисов подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным

опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); эссе студента имеет прослеживаемую структуру; вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется); работе не достает эмоциональности, экспрессивности, художественности; текст работы должен соответствовать ряду технических требований: объем работы – не более 2-х страниц; шрифт – Times New Roman, размер – 12; междустрочный интервал – одинарный; поля страницы – по 2 см с каждой стороны; ориентация страницы – книжная;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: мысли автора по проблеме излагаются в форме развернутых предложений, большинство из которых не подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); работе не достает эмоциональности, экспрессивности, художественности; текст работы не соответствует ряду техническим требованиям.

**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.

**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.

**Деловая / ролевая 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**

**Экзамен** – Процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний студента по учебному предмету (дисциплине).

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоить основную и быть знакомым с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Также студент должен усвоить взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, продемонстрировать творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций студент должен продемонстрировать полное знание учебно-программного материала, успешно выполнить предусмотренные в программе задания, усвоить основную литературу, рекомендованную в программе. Также студент должен продемонстрировать систематический характер знаний по дисциплине и быть способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполнить задания, предусмотренные программой, быть знакомым с основной литературой, рекомендованной программой. Оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.