

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Аксенов Сергей Леонидович

Должность: Ректор

Дата подписания: 26.08.2022 09:15

Идентификатор ключа:

159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffaf5ad101e

автономная некоммерческая образовательная организация

высшего образования

«Региональный финансово-экономический институт»

Кафедра экономики и управления



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«29» мая 2020 г.

## Рабочая программа дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

Направление подготовки **38.03.05 Бизнес-информатика**

Профиль **Информационный бизнес**

Квалификация (степень) **Бакалавр**

Факультет **экономический**

Заочная форма обучения



Курск 2020

Рецензенты:

Смецкой А.С., ст. преподаватель кафедры экономики и управления;

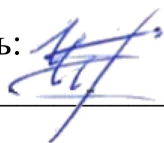
Петренко Юрий Игоревич, кандидат экономических наук, ст. преподаватель кафедры экономики и управления.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от от 11 августа 2016 г. N 1002.

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины образовательной программы 38.03.05 Бизнес-информатика.

«29» мая 2020 г.

Составитель:



Е.И. Черников, кандидат  
экономических наук, ст.  
преподаватель кафедры экономики и  
управления

© Черников Е.И., 2020

© Региональный финансово-экономический институт, 2020

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

Направление подготовки 38.03.05: **Бизнес-информатика**

Профиль: **Информационный бизнес**

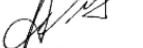
Квалификация (степень): **Бакалавр**

Факультет экономический

Заочная форма обучения

2020/2021 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 8 от «29» мая 2020 г.


Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  С.Л. Аксенов

Составитель: \_\_\_\_\_  Черников Е.И.

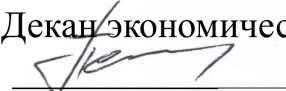
**Согласовано:**

Начальник УМУ \_\_\_\_\_  О.И. Петренко, «29» мая 2020 г.

Библиотекарь \_\_\_\_\_  Т.А. Котельникова, «29» мая 2020 г.


Председатель методической комиссии по профилю \_\_\_\_\_  В.Н. Бутова, «29» мая 2020 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление персоналом»  
на 2021-2022 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
  
Ю.И. Петренко  
«25» августа 2021 г.


В рабочую программу вносятся следующие изменения:  
1) внесены изменения в список основной литературы.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «25» августа 2021 г.

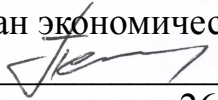
Зав. кафедрой  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

Начальник УМУ  
  
О.И. Петренко, «25» августа 2021 г.

Председатель методической комиссии по профилю  
  
В.Н. Бутова, «25» августа 2021 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Управление персоналом»  
на 2022-2023 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
  
Ю.И. Петренко  
«26» августа 2022 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) внесены изменения в список дополнительной литературы.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «26» августа 2022 г.


Зав. кафедрой  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

Начальник УМУ

  
О.И. Петренко, «26» августа 2022 г.

Председатель методической комиссии по профилю

  
В.Н. Бутова, «26» августа 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Цель и задачи изучения дисциплины.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы. ....</b>	<b>5</b>
<b>3. Место дисциплины в структуре ООП.....</b>	<b>7</b>
<b>СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....</b>	<b>8</b>
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....</b>	<b>17</b>
<b>5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....</b>	<b>17</b>
<b>6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....</b>	<b>48</b>
<b>7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....</b>	<b>58</b>
<b>8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля).....</b>	<b>58</b>
<b>9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....</b>	<b>59</b>
<b>10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем. ....</b>	<b>77</b>
<b>11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....</b>	<b>78</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>79</b>

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1. Цель и задачи изучения дисциплины

Цель изучения – подготовить бакалавров к профессиональной деятельности, обеспечивающей рациональное и компетентное управление подчиненными работниками; к рациональному контролю их деятельности и мотивации; к консультационной, методической, образовательной работе.

В процессе изучения дисциплины ставятся задачи:

- формирование представлений о сущности управления персоналом основных понятий и показателей управления персоналом, роли кадровой политики на предприятиях и в организациях;
- приобретение знаний в области управления формированием кадров высокой квалификации, в области нормативно-правовой базы управления персоналом;
- изучение вопросов профессионального отбора работников их обеспечения, повышения квалификации, профессионального продвижения; изучение теоретических подходов и приобретение практических навыков в организации приема и увольнения работников;
- ознакомление с основами делопроизводства в сфере управления персоналом.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

1. владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);
2. способен понимать и анализировать мировоззренческие, социально и лично значимые философские проблемы (ОК-2);
3. способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК-4);
4. способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-5);
5. готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами (ОК-7);
6. способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);

7. осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-11);
8. способен работать с информацией из различных источников (ОК-16);
9. способен к организованному подходу к освоению и приобретению новых навыков и компетенций (ОК-17);
10. способен проявлять гражданственность, толерантность и высокую общую культуру в общении с подчиненными и сотрудниками всех уровней (ОК-18);
11. владеет средствами самостоятельного, методически правильного использования методов физического воспитания и укрепления здоровья, готов к достижению должного уровня физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-19);
12. использовать современные стандарты и методики, разрабатывать регламенты деятельности предприятия (ПК-8);
13. использовать современные стандарты и методики, разрабатывать регламенты для организации управления процессами жизненного цикла ИТ-инфраструктуры предприятий (ПК-9);
14. организовывать управление малыми проектно-внедренческими группами (ПК-13);
15. использовать основные методы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности для теоретического и экспериментального исследования (ПК-19).

В результате изучения студент должен:

знать:

- требования к работникам отделов кадров, менеджерам по работе с персоналом (З-1);
- требованиям к профессиональному подбору работников, формы и методы обучения кадров (З-2);
- кадровое прогнозирование, планирование и регулирование (З-3);
- общие понятия о мотивации в процессе управления персоналом (З-4);
- сущность и общие понятия по адаптации и перемещениям работников предприятия (З-5);
- элементы и направления рационализации труда, формирования оптимальных режимов труда и отдыха (З-6);
- методики оценки кадров (З-7).

уметь:

- проводить аналитическую работу с кадрами, в целях формирования стабильных коллективов и управления конфликтами на предприятии (У-1);
- правильно принимать решения по управлению персоналом в соответствии с действующим законодательством и коллективными договорами (У-2);



- развивать творческий потенциал, управлять, карьерой работников предприятия (У-3);
  - оформлять первичную документацию при приеме на работу, увольнении с работы и переходах (У-4).
- владеть навыками:
- кадрового планирования (В-1);
  - оценки эффективности управления персоналом организации (В-2);
  - оценки деятельности персонала организации (В-3);
  - методами оценки результативности труда персонала организации (В-4);
  - методами управления персоналом (В-5);
  - способами воздействия на персонал организации (В-6);
  - методами индивидуальной и групповой работы с персоналом организации (В-7);
  - методиками подготовки и проведения аттестации персонала (В-8).

#### 4. Основные образовательные технологии

Технология дистанционного обучения, технология объяснительно-иллюстративного обучения, технология развивающего обучения, технология экспертно-оценочная, технология ситуативно-ролевого обучения, технология информационного обучения, технология организации самостоятельной работы, технология развития критического мышления.

Соотнесение результатов обучения по дисциплине с планируемыми результатами освоения образовательной программы представлено в таблице, Приложение 1.

### 3. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина по выбору включена в вариативную часть профессионального цикла ООП.

Дисциплина базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами при изучении дисциплин: «Деловые коммуникации»; «Моделирование бизнес-процессов»; «Информационная безопасность», «Менеджмент».

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4. Содержание дисциплины (модуля), 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 заочной форме обучения – 3 зачетных единицы (108 академических часов)

### Схема распределения учебного времени по семестрам

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	5 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	108	108
<b>Аудиторная работа</b>	8	8
в том числе:		
лекции	4	4
практические занятия	4	4
<b>Самостоятельная работа</b>	91	91
в том числе:		
реферат	+	+
контрольная работа		
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>	9	9

### Тематический план дисциплины

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация (экзамен)
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Тема 1: Персонал предприятия как объект управления	10	2	2	-	8	
2	Тема 2: Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием	10	2	-	2	8	

3	Тема 3: Принципы и методы управления персоналом	8	-	-	-	8	
4	Тема 4: Функциональное разделение труда	8	-	-	-	8	
5	Тема 5: Организационная структура службы управления персоналом	8	-	-	-	8	
6	Тема 6: Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом.	6	-	-	-	6	
7	Тема 7: Планирование деловой карьеры	8	-	-	-	8	
8	Тема 8: Подбор персонала и профориентация	6	-	-	-	6	
9	Тема 9: Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала	8	-	-	-	8	
10	Тема 10: Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности	6	-	-	-	6	
11	Тема 11: Профессиональная и организационная адаптация персонала	10	2	-	2	8	
12	Тема 12: Оценка эффективности управления персоналом	11	2	2	-	9	
	Промежуточная аттестация (экзамен)	9					
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>91</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. Сопротивления и защиты. Типы личности. Индивидуальная теория личности Адлера. Бихевиоризм.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 6, 9, 10.

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

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

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

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

## **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 – 4, 5, 11, 13, 16.

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

<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-5; ПК-11, ПК-27, ПК-28.

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

### **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 – 2, 7, 8, 12, 14.

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

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

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-4; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

### **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, 4, 5, 7, 15.

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

<http://www.nbu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения,

развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-4; ОК-5; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

### **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, 6, 7, 11, 12.

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

<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-5; ОК-7; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

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

### **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 – 5, 8, 10, 11, 16.

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

<http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

### **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 – 1, 3, 6, 9, 10.

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

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-8; ОК-10; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-2; В-7; В-8.

### **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 – 4, 5, 11, 13, 16.

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

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

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-2; У-3; В-2; 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 – 2, 7, 8, 12, 14.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-16; ОК-17; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-3; З-5; У-3; У-4; В-1; 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 – 1, 4, 5, 7, 15.

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

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

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

## **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 – 2, 6, 7, 11, 12.

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

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

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие,

самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-18; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

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

## **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 – 5, 8, 10, 11, 16.

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

<http://www.nbu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **ВАРИАНТ 1**

#### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Письменно ответьте на контрольные вопросы:

1. Что такое «конфликтоген»?
2. Перечислите и опишите модели карьеры.
3. Что такое «отбор персонала»?
4. Перечислите виды обучения персонала.

#### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Выполните следующие задания:

1. Сформулируйте ваши жизненные цели.
2. Опишите источники внешнего набора персонала в вашем населенном пункте. Проведите их сравнение.
3. Опишите существующие методы управления персоналом. Предложите свои методы управления персоналом. Укажите в чем их преимущество перед существующими.
4. Рассчитайте коэффициент текучести кадров, если численность работников, уволенных по причинам текучести равна 17, а среднесписочная численность работающих на предприятии 150.

### **ВАРИАНТ 2**

#### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Письменно ответьте на контрольные вопросы:

1. Что такое «мотивация»?
2. Перечислите и опишите функции отдела кадров.
3. Что такое «самомаркетинг»?
4. Перечислите виды адаптации персонала.

#### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Выполните следующие задания:

1. Опишите ваш тип личности. Укажите ваши личные особенности, которые влияют на выбор профессии.
2. Опишите подсистему «персонал» в составе системы управления

- персоналом одного из предприятий вашего населенного пункта.
3. Опишите изученную схему действий в конфликтных ситуациях. Предложите дополнительные действия по предупреждению и избежанию конфликтов на предприятии.
  4. Определите среднюю численность персонала в 2004 году, воспользовавшись данными из таблицы:

Численность персонала по данным за каждый период:

на 1 января 2004 г.	на 1 апреля 2004 г.	на 1 июля 2004 г.	на 1 октября 2004 г.
156	139	98	151

### **ВАРИАНТ 3**

#### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Письменно ответьте на контрольные вопросы:

1. Что понимается под «постановкой целей»?
2. Для чего необходимо четко формулировать цели?
3. Что влияет на распределение времени?
4. Сформулируйте свои личные и профессиональные цели.
5. Что следует понимать под инвентаризацией целей?
6. Назовите основные этапы формулирования целей.
7. Перечислите основные характеристики цели.

#### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Выполните следующие задания:

1. На основании представленных в первой лекции «Планирование деловой карьеры. Жизненные цели» таблиц разработайте индивидуальный:
  1. баланс успехов и неудач;
  2. жизненный план.
2. Напишите рекомендации по вопросам:
  - как правильно формулировать личные цели;
  - как правильно формулировать профессиональные цели;
  - как избежать «конфликта целей».
3. Разработайте план достижения ваших целей:
  1. Напишите или скорректируйте описание вашей деятельности.
  2. Выпишите основные цели деятельности и определите основные позиции их достижения.

3. Выпишите наиболее важные задания, которые помогут вам выполнить основные позиции по достижению цели.
  4. Просчитайте свое исполнительское и творческое время.
  5. Запаситесь временем на случай непредвиденных неудач.
4. Составьте декларацию жизненных целей.

#### **ВАРИАНТ 4**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Письменно ответьте на контрольные вопросы:

1. Что такое «мотивация», «мотив», «потребности»?
2. Поясните смысл терминов «мотивирование», «стимулирование» и напишите, чем они отличаются.
3. Опишите шесть стадий мотивации.
4. Назовите и дайте краткое описание теориям мотивации.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Выполните следующие задания:

1. Опишите теории иерархического построения потребностей А. Маслоу, К. Альдерфера, МакКлелланда. Приведите примеры, их подтверждающие.
2. Какая из теорий, по-вашему мнению, наиболее верна? В чем ее преимущества?
3. На основании трех изученных теорий иерархического построения потребностей составьте общую вашу теорию и докажите ее.
4. Предложите 10 своих рекомендаций по мотивированию сотрудников предприятия.

#### **ВАРИАНТ 5**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Письменно ответьте на контрольные вопросы:

1. Назовите основные условия для служебного роста.
2. Сформулируйте правила поведения в новом коллективе.
3. С чего следует начать освоение новой работы?
4. Что может считаться главным условием для служебного роста?
5. Назовите основные факторы, определяющие степень удовлетворенности работой.

6. Охарактеризуйте три этапа процесса адаптации к новой должности.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Выполните следующие задания:

1. На основании изученного материала «Профессиональная и организационная адаптация» опишите первые этапы адаптации в коллективе.
2. Напишите собственные рекомендации как освоить новую работу (должность).
3. Напишите не менее 10 советов о том, как закрепить успехи на новой должности.
4. Напишите мини-сочинение на тему «Проблемы адаптации». Перечислите проблемы, которые могут помешать человеку адаптироваться на новом месте. Подробно опишите любую из них и дайте свои советы по устранению этой проблемы.

### **ВАРИАНТ 6**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Письменно ответьте на контрольные вопросы:

1. В чем заключается документационное обеспечение системы управления персоналом?
2. Перечислите функции по документальному обеспечению.
3. Назовите действующие государственные стандарты в области документов и делопроизводства.
4. Что включает в себя внутримашинное и немашинное информационное обеспечение?
5. Перечислите основные группы оргтехники.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

Выполните следующие задания:

1. Напишите какими квалификационными характеристиками должен обладать менеджер по персоналу. Какие из них наиболее важны? Свой ответ обоснуйте.
2. Пользуясь материалом лекции составьте положение о подразделении

управления кадрами.

3. Напишите правила внутреннего трудового распорядка фирмы, занимающейся аудитом.
4. Представьте себя на месте владельца небольшой фирмы. Составьте в произвольной форме свод правил документооборота, который будет исполняться на вашем предприятии.

### **ТЕМА №1: «ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ».**

**Семинарское занятие №1. «Исторические предпосылки развития труда и предпринимательства».**

**Цель занятия:** Закрепить знания студентов о возникновении науки управления людьми.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. История возникновения управления работниками.
2. Современные виды предпринимательства.
3. Теории управления персоналом.

#### **Задания для студентов:**

Уважаемые студенты! Надеемся, что вы внимательно прочитали тему «Персонал предприятия как объект управления» и сможете без труда выполнить эту работу. Тест состоит из 20 вопросов. Каждый вопрос имеет только один правильный ответ. Каким бы легким не казался вам вопрос, прежде чем отвечать на него, *внимательно* дочитайте его до конца, обдумайте свой ответ.

1. ***Организационная структура:***
2. отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями;
3. показывает состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении;
4. характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составам.
5. ***Какая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям:***

6. функциональная;
7. ролевая;
8. штатная.

9. **Компилятор идей:**

10. выдвигает принципиальные идеи и определяет ключевые проблемы;
11. доводит фундаментальные идеи до прикладного решения;
12. обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.

13. **Одна из коммуникационных ролей персонала – это:**

14. энтузиаст;
15. нигилист;
16. делопроизводитель.

17. **Принято различать две группы рабочих:**

18. основные и вспомогательные;
19. рабочие и служащие;
20. управляющие и управляемые.

21. **Функции общего управления осуществляют:**

22. руководители;
23. специалисты;
24. рабочие.

25. **Технические исполнители осуществляют:**

26. организацию деятельности людей, управление производством;
27. функции общего управления;
28. создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации.

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

30. включаются в состав списочной численности сотрудников;
31. не включаются в состав списочной численности сотрудников;
32. включаются, только если работают на предприятии более одного месяца.

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

34. число сотрудников, которые официально проработают в организации в течение всего года;
35. число сотрудников, которые официально проработают в организации не менее месяца;
36. число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

37. **В составе списочной численности выделяют три категории**



**работников:**

- 38. постоянный, временные и сезонные;
- 39. отработавшие более года, отработавшие менее года и принятые в течение последнего месяца;
- 40. по возрасту сотрудников.

**41. Не включаются в списочную численность и относятся к работникам несписочного состава:**

- 42. принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица — до 4 месяцев;
- 43. принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев;
- 44. внешние совместители.

**45. Списочная численность персонала:**

- 46. может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за какой-либо период;
- 47. может рассматриваться только как моментная, на данный момент;
- 48. может рассматриваться только за один год.

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

- 50. оборот по выбытию;
- 51. необходимый оборот по выбытию;
- 52. оборот по приему.

**53. Излишний оборот:**

- 54. уход в армию или на пенсию;
- 55. уход по субъективным причинам: по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины;
- 56. численность лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам выбытия.

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

- 58. поведенческой школы, бихевиоризма;
- 59. психоанализа З. Фрейда;
- 60. гуманистической психологии или психологии роста.

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

- 62. на два: сознательное и бессознательное;
- 63. на три: сознание, предсознательное и бессознательное;
- 64. на три: бессознательное; осознанное и несознаваемое.

**65. «Доступной памятью» называют:**

- 66. бессознательное;

67. подсознательное;  
68. осознанное.

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

70. атрибутивная проекция;  
71. комплиментарная проекция;  
72. рационалистическая проекция.

73. *Симбиотическая проекция – это:*

74. превращение негативных качеств в позитивные;  
75. бессознательное отвержение собственных негативных чувств и приписывание их другим людям;  
76. приписывание недостатков по сходству.

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

78. Беррес Фредерик Скиннер;  
79. Карл Роджерс;

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 6, 9, 10.

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

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

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №2: «МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ»**

### **Практическое занятие №2. «Понятие и состав трудовых ресурсов»**

**Цель занятия:** Определить структуру населения страны, выделить категорию работающих.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Подсистемы в составе системы управления персоналом организации.
  2. Подсистема «персонал». Ее взаимосвязь с другими подсистемами предприятия.
  3. Управление персоналом и его цели.
- Факторы, влияющие на достижение целей организации.

### Задания для студентов:

Подготовиться к обсуждению теоретических вопросов.

1. В чем состоят особенности трудовых организаций?
2. В чем заключается практическое значение социологических исследований труда и организаций?
3. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
4. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
5. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
6. Какие факторы влияют на структуру персонала организации?
7. Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?
8. Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?
9. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
10. Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 5, 11, 13, 16.

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

<http://www.rbc.ru/>; <http://www.bibliotekar.ru/>; <http://www.edu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-5; ПК-11, ПК-27, ПК-28.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА №3: «ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».**

**Практическое занятие №3** «Характеристика основных принципов и методов управления работниками организации».

**Цель занятия:** Усвоить принципы и методы управления персоналом.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Теория «человеческого капитала»
2. Концепция «анализ человеческих ресурсов»
3. Принципы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.

## Задания для студентов:

### **СИТУАЦИИ для обсуждения**

#### **Ситуация 1**

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

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

а) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

#### **Ситуация 2**

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

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

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

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

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

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

#### **Ситуация 3**

*Исходные данные.* В трудовой коллектив, где существует конфликт

между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

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

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

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

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

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

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 7, 8, 12, 14.

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

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

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-4; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

#### **ТЕМА №4: «ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА».**

**Практическое занятие №4:** «Назначение отдела кадров».

**Цель занятия:** Изучить структуру информационного, технического и правового обеспечения системы управления персоналом.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Организационная структура системы управления персоналом.
2. Функции отдела кадров.
3. Документопотоки отдела кадров.

#### **Задания для студентов:**

Уважаемые студенты! Надеемся, что вы внимательно изучили тему «Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы

управления персоналом» и сможете без труда выполнить эту работу. Тест состоит из 20 вопросов. *Каждый вопрос имеет только один правильный ответ.* Каким бы легким не казался вам вопрос, прежде чем отвечать на него, *внимательно* дочитайте его до конца, обдумайте свой ответ.

1. ***По данным обследования, в 80-х годах в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства:***
  2. от 0,3% до 0,8%;
  3. от 1,3% до 1,8%;
  4. от 0,8% до 1,3%.
  
5. ***Что понимается под необходимым качественным и количественным составом работников организации?***
  6. кадровое обеспечение;
  7. качественное обеспечение;
  8. количественное обеспечение.
  
9. ***Экспертный способ предусматривает:***
  10. определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений;
  11. составление проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе;
  12. получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции.
  
13. ***Получать представление о потребности в специалистах на основе учета мнений группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции можно при использовании:***
  14. метода сравнений;
  15. метода прямого расчета;
  16. экспертного метода.
  
17. ***Количественный состав службы управления персоналом определяется:***
  18. организационно-штатными структурами;
  19. уставом организации;
  20. оба варианта верны.
  
21. ***При расчете необходимой численности штатных работников***

**кадровой службы не учитываются следующие факторы:**

- 22. техническое обеспечение управленческого труда;
- 23. сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом;
- 24. оба варианта неверны.

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

- 26. организация работы с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия;
- 27. организация обучения персонала;
- 28. оба варианта верны.

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

- 30. в Японии;
- 31. во Франции;
- 32. в России.

**33. Профессия – это:**

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

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

- 38. квалификация работника;
- 39. профессия;
- 40. специальность.

**41. Документационное обеспечение – это:**

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

**45. При создании эффективной системы управления персоналом**

**российских организаций необходимо учитывать следующее:**

- 46.отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления, но не соотносить их с реалиями российской культуры;
  - 47.следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом;
  - 48.оба варианта неверны.
- 49.Своевременная обработка поступающей и передаваемой документации – это:**
- 50.одна из целей документационного обеспечения;
  - 51.одна из функций документационного обеспечения;
  - 52.главная функция документационного обеспечения.
- 53.Что из ниже перечисленного является одной из унифицированных систем документации:**
- 54.документация по пенсионному фонду;
  - 55.документация по социальному обеспечению;
  - 56.документация по медицинскому страхованию.
- 57.Личные дела работников организации отдел кадров ведет:**
- 58.для всех работников в обязательном порядке;
  - 59.в обязательном порядке только для тех работников, которые собираются проработать в организации более трех месяцев;
  - 60.в обязательном порядке только для тех работников, которые проработали в организации более трех месяцев.
- 61.Совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании – это:**
- 62.управленческое обеспечение системы управления персоналом;
  - 63.информационное обеспечение системы управления персоналом;
  - 64.функциональное обеспечение системы управления персоналом.
- 65.Систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов включает в себя:**
- 66.внемашинное информационное обеспечение;
  - 67.внутримашинное информационное обеспечение;
  - 68.оба варианта верны.
- 69.Входные данные — это:**
- 70.данные получаемые от работников и вносимые в первичные документы организации;
  - 71.данные, получаемые из первичной информации и создающие информационный образ процесса управления персоналом;



72. данные, получаемые из первичных документов.

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

74. совокупность сведений о состоянии управляющей, управляемой систем и внешнего окружения их функционирования;

75. сведения, снижающие уровень неопределенности и риска в отношении будущего;

76. оба варианта верны.

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

78. функционального подхода к разработке систем информационного обеспечения;

79. системного подхода к разработке систем информационного обеспечения;

80. организационного подхода к разработке систем информационного обеспечения.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 4, 5, 7, 15.

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

<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Формируемые компетенции: ОК-4; ОК-5; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №5: «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».**

**Практическое занятие №5:** «Стратегии управления персоналом»

**Цель занятия:** Изучить варианты организационного построения системы управления персоналом.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Обязательные документы кадровой службы.
2. Разделение труда в управлении.
3. Функции управления, эволюция их состава и содержания.
4. Централизация, децентрализация полномочий в управлении и поиск их рационального соотношения.

**Задания для студентов:**

Подготовить ответы на вопросы:

1. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?
2. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?
3. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
4. С какой целью составляется стратегический план?
5. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?
6. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
7. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
8. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?
9. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 5, 8, 10, 11, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №6: «АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ».**

**Практическое занятие №6:** «Кадровое планирование»

**Цель занятия:** Изучить методы и принципы кадрового планирования.

***Вопросы для обсуждения:***

1. Анализ внешнего рынка труда и кадровой ситуации в регионе
2. Планирование персонала
3. Планирование расходов на персонал
4. Анализ и проектирование рабочего места

**Задания для студентов:**

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»?
  - Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?
  - В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале?
  - 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. Ка-

- ковы 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?

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 5, 8, 10, 11, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №7: «ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ».**

**Практическое занятие №7:** «Определение жизненных целей и планирование карьеры».

**Цель занятия:** Практическая реализация знаний составления жизненного плана.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Управление деловой карьерой персонала.
2. Оценка жизненной ситуации.
3. Служебно-профессиональное продвижение. Система и этапы.

### **Задания для студентов:**

Выполнить следующие задания:

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

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 3, 6, 9, 10.

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

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-8; ОК-10; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-3; У-1; У-2; В-7; В-8.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №8: «ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ».**

**Практическое занятие №8:** «Приемы набора персонала».

**Цель занятия:** Научиться составлять объявления о текущих вакансиях.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность социализации персонала.
2. Социальная структура коллектива.
3. Ролевая структура коллектива.
4. Сущность и виды профориентации.

## 5. Рынок труда организации.

### Задания для студентов:

Проанализировать ситуацию.

Ситуация «Составление объявления о текущей вакансии»

#### **Описание ситуации**

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

#### **Постановка задачи**

Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать, изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности. Телефон, факс для передачи резюме.

#### **Решение ситуации**

Составим текст объявления.

#### **Объявление о текущей вакансии**

**Должность:** Ассистент специалиста по подбору персонала.

**Организация:** Небольшое российское агентство по подбору персонала «КАДРЫ».

#### **Обязанности:**

помощь кандидатам в заполнении анкет  
 проведение предварительных собеседований с кандидатами  
 тестирование кандидатов (английский язык, машинопись)  
 печать резюме  
 работа с базой данных кандидатов.

#### **Требования:**

##### **Обязательные**

знание английского языка на уровне спецшколы на «5» или более глубокие знания

желание сделать карьеру

компьютер — Word

гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу.

##### **Желательные**

опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента

машинопись от 100 ударов в минуту, русская и латинская

компьютер — Word, Excel, MS Access, E-mail.

**Условия труда:**

гибкий график — с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок

испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке

бесплатные обеды

офис находится рядом с метро «Добрынинская»

заработная плата обсуждается индивидуально.

**Обращаться по телефону 370-00-08. Факс 370-00-07.**

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 5, 11, 13, 16.

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

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

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №9: «ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА».**

**Практическое занятие №9:** «Эффективность обучения персонала».

**Цель занятия:** Научиться определять эффективность обучения персонала.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Сущность социализации персонала.
2. Социальная структура коллектива.
3. Ролевая структура коллектива.
4. Сущность и виды профориентации.
5. Рынок труда организации.

### **Задания для студентов:**

#### **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;

$$\mathcal{E} = \Pi \text{ Н В К} — \text{Н З},$$

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

$\text{Н}$  — количество обученных работников;

$\text{В}$  — стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников (тыс. руб.);

$\text{К}$  — коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

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

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

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 7, 8, 12, 14.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>; <http://www.rsl.ru/>; <http://www.nbu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-16; ОК-17; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

**ТЕМА №10: «МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ**



## **ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».**

**Практическое занятие №10:** «Теории мотивации».

**Цель занятия:** Проанализировать теории мотивации.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. «Мотивация», «мотив», «потребности».
2. «Мотивирование» и «стимулирование». Чем они отличаются?
3. Шесть стадий мотивации.

### **Задания для студентов:**

Выполните следующие задания:

5. Опишите теории иерархического построения потребностей А. Маслоу, К. Альдерфера, МакКлелланда. Приведите примеры, их подтверждающие.
6. Какая из теорий, по-вашему мнению, наиболее верна? В чем ее преимущества?
7. На основании трех изученных теории иерархического построения потребностей составьте общую вашу теорию и докажите ее.
8. Предложите 10 своих рекомендаций по мотивированию сотрудников предприятия.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 1, 4, 5, 7, 15.

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

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

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №11: «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА».**

**Практическое занятие №11:** «Решительность и адаптивность персонала».

**Цель занятия:** Узнать и проанализировать личные качества студента.

### **Вопросы для обсуждения:**

81. Понятие адаптации персонала.

82. Виды адаптации персонала.

83. Помощь в адаптации персонала.

### Задания для студентов:

#### Тест

«Решительность и адаптивность в поведении и принятии решений»

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

**Тема практического занятия 1.** Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных для Вас?

**Тема практического занятия 2.** Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?

**Тема практического занятия 3.** Способны ли Вы высказать свое мнение публично, если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?

**Тема практического занятия 4.** Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?

**Тема практического занятия 5.** Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

**Тема практического занятия 6.** Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

**Тема практического занятия 7.** Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

**Тема практического занятия 8.** Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится — Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

**Тема практического занятия 9.** Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли ее, даже если эта вещь не так уж Вам необходима?

**Тема практического занятия 10.** Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

**Тема практического занятия 11.** Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?

**Тема практического занятия 12.** Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Ключ к тесту

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

## решений»

Определите число набранных Вами очков по таблице.

Вопрос											0	1	2
«да»													
«нет»													

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

**От 0 до 9 очков.** Вы очень не решительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить решения на плечи другого, вздыхаете с полным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и ...решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдывать все тем, что это Ваша «прирожденная» осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С Вами сложно жить и работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает Ваш «коэффициент полезности». Мало этого, на Вас трудно положиться, Вы можете и подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните, принять решение по собственному разумению — оно не подведет Вас.

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

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

**От 29 очков и выше.** Нерешительность — неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля — это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы

утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений — серьезный недостаток. Такая черта характера и такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность — ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату в коллективе, мешает работать. Вам неотложно надо менять стиль работы!

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 2, 6, 7, 11, 12.

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

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

Формируемые компетенции: ОК-18; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-13.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА №12: «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ».**

**Практическое занятие №12: «Эффективность управления».**

**Цель занятия:** Изучить варианты определения эффективности управления трудовыми ресурсами.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Кадровый аудит.
2. Оценка экономической и социальной эффективности системы управления персоналом.
3. Оптимизация организационной структуры.
4. Современные тенденции реформирования организационных структур.
5. Этапы реорганизации при внедрении организационных нововведений.

### **Задания для студентов:**

Письменный опрос по вопросам:

- VI. Какими методами можно оценить результаты труда?
- VII. В чем сущность оценки работников методом управления по целям?
- VIII. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?

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

X. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?

XI. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?

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

XIII. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?

XIV. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.

XV. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?

XVI. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?

XVII. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.

XVIII. Что такое затраты на персонал организации?

XIX. Приведите классификацию затрат организации на персонал.

XX. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?

XXI. Приведите состав расходов организации на персонал.

XXII. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?

XXIII. Раскройте сущность бюджетной эффективности.

XXIV. Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.

XXV. Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?

XXVI. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.

XXVII. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?

XXVIII. Что такое «аудит персонала»? Каковы его цели и объект?

XXIX. Назовите и охарактеризуйте основные типы аудита персонала.

XXX. В чем заключается аудит кадрового потенциала организации?

XXXI. Каково содержание аудита функций управления персоналом?

XXXII. Назовите и дайте характеристику этапов и методов проведения аудита персонала.

### **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, %									
	5	10	15	20	30	40	50	80	10	5
1	1,05	1,10	1,15	1,20	1,30	1,40	1,50	1,80	2,00	1,05
2	1,10	1,21	1,32	1,44	1,69	1,96	2,25	3,24	4,00	1,10
3	1,16	1,33	1,52	1,73	2,20	2,74	3,38	5,83	8,00	1,16
4	1,22	1,46	1,75	2,07	2,86	3,86	5,06	10,50	16,00	1,22
5	1,28	1,61	2,01	2,49	3,71	5,38	7,59	18,90	32,00	1,28
6	1,34	1,77	2,31	2,99	4,83	7,53	11,39	34,01	64,00	1,34
7	1,41	1,95	2,66	3,58	6,27	10,54	17,09	61,22	128,00	1,41
8	1,48	2,14	3,06	4,30	8,16	14,76	25,63	110,20	256,00	1,48
9	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 “Сибгрегат” (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 “Сибгрегате” и он решил уволиться с этой должности.

Руководство “Сибгрегата” 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”, или ждать приезда руководства в Москву)

При этом предприятие “Сибагрегат” планировало:

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

Сохранить высокий уровень работы в представительстве.

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

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

*Постановка задачи.*

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

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

82. 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.

### 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 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 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>Наем нового работника 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)</p>	



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

Всего

В методическом плане определения затрат на замещение работника

представляет значительные трудности, особенно при учете различных нормативов. При проведении экономических оценок можно использовать мнение экспертов.

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

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

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 5, 8, 10, 11, 16.

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

<http://www.nbuu.gov.ua/>; <http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-19; ПК-8, ПК-9, ПК-19.

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

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

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

### ***Перечень тем для самостоятельного изучения***

#### **Примерные темы рефератов по дисциплине «Управление персоналом»**

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.

Примерные темы эссе по дисциплине  
«Управление персоналом»

1. Основные проблемы, с которыми сталкивается руководство при проведении кадровой политики.
2. Трудности деловой карьеры.
3. Современные приемы и способы мотивации персонала.
4. Преимущества и недостатки конфликтов в организации.
5. Справедливость оценки деятельности персонала организации.
6. Современные направления мотивации персонала.
7. Роль коллектива в организации.
8. Устранение конфликтов в организации: новые методики.
9. Психология руководителя.
10. Определение личной карьеры: дилемма выбора.
11. Этикет менеджера: современная необходимость?
12. Сложности оценки деятельности персонала.
13. Влияние рабочей атмосферы на эффекты деятельности.
14. Тонкости современного управления.
15. Менеджер «нового времени»: кто он?
16. Актуальность выбора профессии.
17. Новый век – новые менеджеры.
18. Проблемы лидерства в организации.
19. Важность и необходимость «воспитания» персонала.
20. Делегирование полномочий: положительные и отрицательные последствия.

## Тестовые задания для самостоятельной работы студентов заочной формы обучения

После изучения материалов по курсу «Управление персоналом», но до начала промежуточной аттестации в виде экзамена студенты должны пройти тестирование, цель которого – проверка и одновременно закрепление знаний студентов, полученных за период изучения данной дисциплины.

Тестирование проводится в два этапа. На первом студенты должны дать ответы на 21 тестовый вопрос и сдать заполненные бланки для ответов на проверку преподавателю.

Ниже приведен перечень тестовых вопросов для прохождения первого этапа тестирования.

1. *Каким шагом в процессе постановки жизненных ценностей является прояснение потребностей?*
  - А) первый шаг установки жизненных целей;
  - В) третий шаг установки жизненных целей;
  - С) пятый шаг постановки жизненных целей.
  
2. *Какая из ниже перечисленных форм не является формой горизонтальной карьеры?*
  - А) «змея»;
  - В) «карусель»;
  - С) «обогащение труда».
  
3. *Какие поведенческие роли входят в ролевую структуру коллектива?*
  - А) генератор идей, эрудит, эксперт;
  - В) лидер, делопроизводитель, координатор;
  - С) верны оба варианта.
  
4. *Что такое анализ содержания работы?*
  - А) процесс систематического и подробного исследования содержания работы;
  - В) процесс систематического и подробного исследования времени, уходящего на работу;
  - С) процесс систематического и подробного исследования фирмы, на которой происходит работа.
  
5. *Что такое адаптация работника?*
  - А) взаимное приспособление работника и организации;
  - В) знакомство работника с его обязанностями;
  - С) оценка уровня подготовленности работника.
  
6. *Что такое философия организации?*
  - А) совокупность внутриорганизационных принципов воспринимаемая всем

- персоналом и подчиненная глобальной цели предприятия;
- В) главный лозунг фирмы, озвученный ее руководителем;
- С) философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом.

7. *Какой из ниже перечисленных принципов относится к концепции управления персоналом?*

- А) принцип организационного развития, изменения ценностей, норм поведения, символов фирмы;
- В) принцип единства руководства;
- С) принцип удовлетворения потребностей человека

8. *Система управления персоналом организации – это:*

- А) система, в которой реализуются функции управления персоналом;
- В) совокупность инструктивных материалов по управлению персоналом;
- С) совокупность работников и их коллективов.

9. *Как называется количество самовольных невыходов работников на работу?*

- А) бихевиоризм;
- В) абсентеизм;
- С) показатель отрицательной мотивации.

10. *Как можно назвать число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент?*

- А) фактическая численность сотрудников;
- В) работающая численность сотрудников;
- С) официальная часть рабочего коллектива.

11. *Что такое организационная структура системы управления персоналом?*

- А) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц;
- В) совокупность системы управления персоналом и директора организации;
- С) совокупность всех подсистем организации.

12. *Какие преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации характерны для государственных муниципальных предприятий?*

- А) выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами. Компактность структуры управления персоналом;
- В) четкая выраженность мотивацией, оперативность решения проблемы групповой ориентации, управление конфликтами;
- С) дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале.

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

- А) организация работы с персоналом в соответствии с общими целями

развития предприятия;

- В) организация обучения персонала, координирование работы по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;
- С) оба варианта верны.

14. *Что из ниже перечисленного является одной из унифицированных систем документации?*

- А) первичная учетная система документации;
- В) вторичная учетная система документации;
- С) отчетная система документации.

15. *Где происходит вторичное обучение?*

- А) в учебных центрах, на специально организованных курсах и семинарах;
- В) на предприятиях и в организациях;
- С) оба варианта верны.

16. *Как называется то, вызывает определенные действия человека?*

- А) мотив;
- В) потребность;
- С) мотивирование.

17. *Какой из стадий процесса мотивации является поиск путей устранения потребности?*

- А) третьей;
- В) второй;
- С) четвертой.

18. *Что будет являться средством для удовлетворения потребности в самовыражении?*

- А) присвоение рангов или званий;
- В) предоставление творческой работы;
- С) поощрение создания неформальных групп.

19. *В чем заключается закономерность конфликтогенов?*

- А) на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более слабым конфликтогеном;
- В) на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном;
- С) на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить равносильным конфликтогеном.

20. *Что такое инцидент?*

- А) накопившиеся противоречия, содержащие истинную первопричину конфликта;
- В) открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов и

позиций;

С) стечение обстоятельств, ставшее поводом для конфликта.

21. *Какая группа показателей характеризует наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала?*

А) показатели качества, сложности и результативности труда;

В) показатели общей экономической эффективности работы организации;

С) показателей социальной эффективности работы подразделений управления.



Бланк для ответов  
на вопросы тестовых заданий  
по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

<b>1.</b>		<b>12.</b>	
<b>2.</b>		<b>13.</b>	
<b>3.</b>		<b>14.</b>	
<b>4.</b>		<b>15.</b>	
<b>5.</b>		<b>16.</b>	
<b>6.</b>		<b>17.</b>	
<b>7.</b>		<b>18.</b>	
<b>8.</b>		<b>19.</b>	
<b>9.</b>		<b>20.</b>	
<b>10.</b>		<b>21.</b>	
<b>11.</b>		<b>Итого правильных ответов:</b>	

После проверки и положительной оценки результатов тестирования преподавателем студент должен пройти второй этап тестирования. (В случае неудовлетворительной оценки студент должен пройти первый этап тестирования повторно)

На втором этапе необходимо на тех же, что и на первом, условиях, ответить на 200 тестовых вопросов, являющихся компонентом учебно-методического комплекса, представляющим собой дополнительные учебно-методические материалы к курсу «Управление персоналом».

Ответы на тестовые задания второго этапа тестирования оформляются и сдаются на проверку преподавателем аналогично схеме, указанной для первого этапа тестирования.

## Перечень вопросов к 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.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).**

См. Приложение №2 к рабочей программе.

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

### **Основная литература**

1. Управление персоналом [электронный ресурс] / под ред. А.А. Литвинюка. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 434 с.
2. Управление персоналом: учебник [электронный ресурс]; региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2009. – 266 с.
3. Управление персоналом: практикум [электронный ресурс]; региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2010. – 66 с.

### **Дополнительная литература**

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
2. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
4. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
5. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
7. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
8. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
9. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
10. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.

11. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 468 с.

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

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>
2. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
3. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
4. Российская Государственная Библиотека <http://www.rsl.ru/>
5. Национальная библиотека Украины имени В.И. Вернадского, Киев <http://www.nbuv.gov.ua/>
6. Научная библиотека Санкт-Петербургского государственного университета <http://www.lib.spbu.ru/>
7. Фундаментальная библиотека СПбГУ <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>
8. Официальный сайт Росбизнесконсалтинга <http://www.rbc.ru/>
9. Электронная библиотека нехудожественной литературы по русской и мировой истории, искусству, культуре, прикладным наукам. Книги, периодика, графика, справочная и техническая литература для учащихся средних и высших учебных заведений <http://www.bibliotekar.ru/>

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

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 находятся в методических указаниях по написанию курсовой работы.

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

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

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

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

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

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

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

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

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретического и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Семинар (практическое занятие) предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений.



Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

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

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

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

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

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

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

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

- конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
- план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
- выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;

- тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
- аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
- резюме – краткая оценка прочитанного произведения, отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

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

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

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

### **Рекомендации к написанию реферата**

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

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

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

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

Тематика может носить различный характер:

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

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

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

### **1. Требования к рефератам.**

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

Основными требованиями к реферату считаются:

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

### **2. Виды рефератов.**

По характеру воспроизведения информации различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

Репродуктивные рефераты воспроизводят содержание первичного текста:

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

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

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

По количеству реферируемых источников:

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

По читательскому назначению:

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

### ***3. Этапы работы над рефератом.***

1. Выбор темы.
2. Изучение основных источников по теме.
3. Составление библиографии.
4. Конспектирование необходимого материала или составление тезисов.
5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.
6. Определение основных понятий темы и анализируемых проблем.
7. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.
8. Реализация плана, написание реферата.
9. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.
10. Проверка оформления списка литературы.
11. Редакторская правка текста.
12. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

### ***4. Структура реферата.***

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

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

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

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

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

Основную часть рекомендуется разделить на два-три вопроса. В зависимости

от сложности и многогранности темы, вопросы можно разделить на параграфы. Чрезмерное дробление вопросов или, наоборот, их отсутствие приводят к поверхностному изложению материала. Каждый вопрос должен заканчиваться промежуточным выводом и указывать на связь с последующим вопросом.

Заключение – обобщение выводов автора, область применения результатов работы.

### ***Справочный аппарат:***

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

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

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

#### **1. Качества научной речи.**

Функциональные стили различаются:

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

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

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

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или качеств:

- точность – строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям действительности (знание предмета и умение выбирать необходимую лексику);
- понятность – доступность речи для тех, кому она адресована (правильное использование терминов, иностранных слов, профессионализмов);
- логичность, последовательность – четкое следование в изложении логике и порядку связей в действительности (первоисточнике);
- объективность – отсутствие субъективных суждений и оценок в изложении информации;

- абстрактность и обобщенность – отвлеченность от частных, несущественных признаков;
- преобладание рассуждения как типа речи над описанием и повествованием;
- графическая информация наличие схем, графиков, таблиц, формул и т.п.

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

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

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

Лексический уровень предполагает:

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

Грамматический уровень:

- использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;

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

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

- употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
- преобладанием абстрактной лексики над конкретной;
- увеличением доли интернационализмов в терминологии;
- относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
- неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
- наличием синтаксических конструкций, подчеркивающих логическую связь и последовательность мыслей.

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

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

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

Титульный лист оформляется в соответствии с установленной формой.

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

В конце реферата представляется список использованной литературы с

точным указанием авторов, названия, места и года ее издания.

Критерии оценки реферата.

1. Степень раскрытия темы предполагает:

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

2. Обоснованность выбора источников оценивается:

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

3. Соблюдение требований к оформлению определяется:

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

### ***Защита реферата***

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

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

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

- составить план и тезисы выступления;
- кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;



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

### **Рекомендации по написанию эссе**

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

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

**Структура** эссе определяется предъявляемыми требованиями:

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

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

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

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

При написании эссе надо учитывать следующее:

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

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

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

**Правила написания** эссе:

- из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;

- внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок;
- аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

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

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

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

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

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

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

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не

допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

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

### ***Виды тестовых заданий***

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

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

### ***Закрытое тестовое задание***

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

### ***Открытое тестовое задание***

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

### ***Тестовое задание на установление правильной последовательности***

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

### ***Тестовое задание на установление соответствия***

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

### ***Требования к тестовым заданиям***

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Указания по подготовке к зачету/экзамену**

Формой итогового контроля знаний и умений, полученных в процессе

изучения дисциплины является зачет и экзамен.

Экзамен (зачет) дает возможность преподавателю:

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

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

При подготовке к промежуточной аттестации в качестве ориентира студент может использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки.

Подготовка ответов на эти вопросы позволит:

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

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

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

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

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

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 (модулю), 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.

- 5.операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
- 6.операционная система GNU/Linux;
- 7.свободный фисный пакет LibreOffice;
- 8.система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
- 9.система электронного обучения студентов направления подготовки «Бизнес-информатика» EduTerra.pro
- 10.система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
- 11.система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
- 12.система онлайн видео конференций Adobe Connect;
- 13.электронно-библиотечная система «Айбукс»;
- 14.электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
- 15.интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
- 16.приложение для мобильных устройств «**КонсультантПлюс: Студент**»;
- 17.**справочная правовая система «Гарант»;**
- 18.иные ИСС.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).

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





### **Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, входящей в состав рабочей программы дисциплины Управление персоналом**

Направление подготовки **38.03.05 (080500) Бизнес-информатика**  
Профиль **Информационный бизнес**  
Квалификация (степень) **Бакалавр**  
Утверждена **21 декабря 2015 г.**

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Региональный финансово-экономический институт при формировании компетенций студентов направления подготовки 38.03.05 (080500) «Бизнес-информатика» выделяет три этапа формирования компетенции:

• **начальный**. На этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. В целом, знания и умения носят репродуктивный характер. Студент воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила. На этом этапе он решает задачи, преимущественно, по образцу. Если студент удовлетворительно отвечает этим требованиям, можно говорить об освоении им базового (начального) уровня компетенции;

• **основной** этап – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но ещё не достигают целевых (итоговых) значений. На этом этапе студент осваивает действия с предметными знаниями в конкретной дисциплине и, часто, в междисциплинарном характере действий. Способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм своих действий, осуществлять саморегуляцию в ходе работы, переносить знания и умения на новые, возникающие в ходе выполнения работ, условия. Успешное прохождение этого этапа позволяет достичь удовлетворительного уровня сформированности компетенции;

• **завершающий** этап – на этом этапе студент достигает итоговых (целевых) показателей по заявленной компетенции. Он осваивает весь необходимый объём знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения и навыки при решении реальных задач и в нестандартных учебных условиях.

Дисциплина имеет целью участие в формировании следующих компетенций (список в соответствии с РУП направления подготовки, составленным в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом

высшего профессионального образования по направлению подготовки 080500 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 января 2010 г., № 27, в редакции Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.2011 № 1975):

1. ОК-2
2. ОК-5
3. ОК-7
4. ОК-8
5. ОК-11
6. ОК-17
7. ОК-18
8. ПК-8
9. ПК-13

Этапы формирования компетенций обычно распределены следующим образом:

1. **Начальный** – формируется в процессе изучения отдельных разделов дисциплины, а успешность его освоения определяется с помощью критериев оценивания компетенции, подробно описанной в разделе [2] этого документа.
2. **Основной** – формируется на этапе успешного завершения всех дисциплин, участвующих в процессе формирования компетенции.
3. **Завершающий** – достигается на основании комплексной междисциплинарной работы, в ходе итоговых практик, экзаменов, выполнении дипломной работы и подтверждении успешного овладения компетенцией.

Завершение дисциплины с точки зрения показателей раздела [2] означает успешное освоение как минимум начального уровня овладения компетенцией.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль достижения целевых критериев на этапе текущего формирования компетенции при изучении любых дисциплин направления подготовки осуществляется на основании следующих инструментов (средств оценивания):

1. индивидуальные задания расчётного типа;
2. индивидуальные задания графического типа;
3. индивидуальные задания вербального типа;
4. индивидуальные задания расчётно-графического типа;
5. индивидуальные темы рефератов по заданной теме;
6. индивидуальные темы эссе по заданной теме;

- 7.индивидуальные задания для выполнения контрольных работ;
- 8.тесты в ЭИОС по темам дисциплины:
  - а.базовый уровень
  - б.высокий уровень
  - с.повышенный уровень
- 9.задания для выполнения лабораторных работ;
- 10.вопросы для защиты лабораторных работ;
- 11.задания для подготовки и защиты докладов;
- 12.сценарии ролевых игр;
- 13.сценарии мастер-классов;
- 14.задания для выполнения курсовых работ (проектов);
- 15.задания для выполнения научно-исследовательских работ;
- 16.задания для прохождения практик;
- 17.вопросы к экзамену;
- 18.вопросы к государственному экзамену;
- 19.задания для выполнения выпускных квалификационных работ.

Основными типами промежуточного контроля являются тестирования вербального и невербального типов в ЭИОС РФЭИ.

Эти тесты различаются по характеру стимульного материала.

В вербальных типах заданий основным содержанием работы испытуемых являются операции с понятиями, мыслительные действия, осуществляемые в словеснологической форме. Составляющие эти методики задания апеллируют к памяти, воображению, мышлению в их опосредованной языковой форме. Они очень чувствительны к различиям в языковой культуре, уровню образования, профессиональным особенностям. Вербальный тип заданий наиболее распространён в компетентностных тестах, тестах достижений, при оценке специальных способностей.

Невербальные тесты — это такой тип методик, в которых тестовый материал представлен в наглядной форме (в виде картинок, чертежей, графических изображений и т. п.). От испытуемых требуется понимание вербальных инструкций, само же выполнение заданий опирается на перцептивные и моторные функции.

Невербальные тесты уменьшают влияние языковых различий на результат испытания. Они также облегчают процедуру тестирования испытуемых с нарушением речи, слуха или с умеренным уровнем подготовки.

Невербальные тесты широко используются при оценке начального этапа формирования компетенции.

Программа изучения дисциплины составлена таким образом, что успешное её освоение возможно с различными результатами. Все задания разделены на обязательные и необязательные. Успешное выполнение всех обязательных заданий означает достижение удовлетворительного уровня по освоению дисциплины.

Количество обязательных заданий текущего контроля не менее 65% от общего количества заданий. Все обязательные задания предполагают

возможность повторного выполнения (как автоматически, так и в ряде случаев по согласованию/дополнительному разрешению). Успешное выполнение всех обязательных заданий гарантирует студенту оценку «удовлетворительно» в зачётной книжке, если изучение этой дисциплины предполагает выставление оценки.

Необязательный уровень включает задания высокой и повышенной (относительно высокой) сложности. Их успешное выполнение необязательно для студента, однако их выполнение непосредственно влияет на оценку по дисциплине, а также более глубокий уровень освоения предметной областью дисциплины. Успешное завершение всех заданий высокой сложности предполагает получение оценки «хорошо», а повышенной сложности «отлично» при оценивании результатов освоения дисциплины.

Текущий подход является формализованным для всех дисциплин направления подготовки «Бизнес-информатика» и **обязателен к применению в рамках текущей дисциплины.**

В связи с различиями в части применения дисциплины на разных формах обучения и конкретных профилях здесь приводятся полные сведения о способе формирования оценки.

1. Если по дисциплине в РУПе не предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указан только ОДИН итоговый экзамен)

**Накопленная оценка по дисциплине** рассчитывается с помощью взвешенной суммы оценок за отдельные формы текущего контроля знаний следующим образом:

$O_{\text{накопленная}} = n_1 \cdot O_{\text{текущий}1} + n_2 \cdot O_{\text{текущий}2} + n_3 \cdot O_{\text{текущий}3} + \dots + n_i \cdot O_{\text{текущий}i}$ , где  
 $O_{\text{текущий}1}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (базовый, минимальный уровень)

$O_{\text{текущий}2}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (высокий уровень освоения)

$O_{\text{текущий}3}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (повышенной сложности)

$O_{\text{текущий}4}$  – оценка за эссе

...

$O_{\text{текущий}i}$  – оценка за реферат, доклад и т.п.

$n_1, n_2, n_3, \dots, n_i$  – веса оценок за отдельные формы текущего контроля ( $O_{\text{текущий}1}, O_{\text{текущий}2}, O_{\text{текущий}3}, \dots, O_{\text{текущий}i}$ )

$n_1=0.6, n_2=0.2, n_3=0.1, n_4=0.1$

Сумма весов оценок за отдельные формы текущего контроля, которые учитываются в накопленной оценке, должна быть равна единице (нормализуются):

$$\sum n_i = 1$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: **в пользу студента.**

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая пойдёт в диплом и является критерием оц) рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопл}} + k_2 \cdot O_{\text{экз}}$ , где

$O_{\text{накопл}}$  – накопленная оценка по дисциплине

$O_{\text{экза}}$  – оценка за экзамен

$k_1$  – вес накопленной оценки по дисциплине

$k_2$  – вес экзаменационной оценки по дисциплине

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_i \leq 0,8$ . Вес итоговой аттестации не может быть менее 20% от всей дисциплины.

Для текущей дисциплины  $k_1 = 0,8$

Способ округления экзаменационной и результирующей оценок: среднее арифметическое.

2. Если по дисциплине в РУПе предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указано БОЛЕЕ одного экзамена)

Итоговая накопленная оценка по дисциплине рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{накопленная Итоговая}} = (O_{\text{промежуточная 1}} + O_{\text{промежуточная 2}} + \dots + O_{\text{накопленная i}}) : \text{на число этапов}$ ,

$O_{\text{промежуточная 1}}$  – промежуточная оценка 1 этапа/модуля

$O_{\text{промежуточная 1}} = m_1 \cdot O_{\text{накопленная 1 этапа}} + m_2 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 1 этапа}}$

Сумма весов ( $m_1 + m_2$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_i \leq 0,8$

$O_{\text{промежуточная 2}}$  – промежуточная оценка 2 этапа/модуля

$O_{\text{промежуточная 2}} = m_3 \cdot O_{\text{накопленная 2 этапа}} + m_4 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 2 этапа}}$

Сумма весов ( $m_3 + m_4$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_i \leq 0,8$

$O_{\text{накопленная 1 этапа}}$ ,  $O_{\text{накопленная 2 этапа}}$  рассчитываются по приведенной выше формуле расчета накопленной оценки (за каждый этап)

$O_{\text{накопленная i}}$  – накопленная оценка последнего этапа/модуля перед итоговым экзаменом

$O_{\text{накопленная i}}$  рассчитывается по приведенной выше формуле расчёта накопленной оценки (для **последнего этапа/модуля перед итоговым экзаменом**)

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая идёт в диплом и является одним из критериев оценивания достижения основного этапа освоения компетенции) рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопленная Итоговая}} + k_2 \cdot O_{\text{Итоговый экз}}$

$O_{\text{Итоговый экз}}$  – оценка за **ИТОГОВЫЙ** экзамен

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_i \leq 0,8$

Способ округления накопленных, промежуточных, экзаменационных и результирующей оценок: **среднее арифметическое**

3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной деятельности.

В соответствии с описанием показателей и критериев оценивания, подробно описанные в пункте 2 этого документа, здесь приводится неполный список

**примеров** тестовых заданий.

См. приложение 2.1 «Типовые контрольные задания», являющееся частью рабочей программы дисциплины.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Система текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов предусматривает решение следующих задач:

- оценка качества освоения студентами основной профессиональной образовательной программы (оцениваются знания, умения и навыки);
- аттестация студентов на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы;
- поддержание постоянной обратной связи и принятие оптимальных решений в управлении качеством обучения студентов на уровне преподавателя, кафедры, факультета и института целиком.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация является основным механизмом оценки качества подготовки студентов (согласно требованиям ФГОС) и формой контроля учебной работы студентов.

Оценка качества подготовки студентов осуществляется в двух основных направлениях: оценка уровня освоения дисциплины и оценка компетенций студентов. Предметом оценивания являются знания, умения, компетенции обучающихся.

Промежуточная аттестация студентов проводится по учебной дисциплине в сроки, предусмотренные учебными планами и годовыми календарными учебными графиками в порядке, утверждённом в вузе.

Каждая компетенция формируется на всех этапах обучения студента в процессе изучения ряда дисциплин, а после, использования междисциплинарных знания для выполнения дипломной работы и практик.

Знания, умения и навыки постепенно формируют целевую компетенцию.

Поэтому существенно отличаются и методы контроля промежуточной и итоговой оценки достижения компетенций.

Промежуточные методы контроля включают в себя автоматические и неавтоматические методы контроля, такие как тестирование или аттестация/не аттестация по выполнению требуемых видов работ.

С целью определения уровня овладения компетенциями, в заданные логикой преподавания дисциплины сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются в соответствии с формой задания (см. п.2 «описание показателей и критериев оценивания...»).

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих условиях:

1. Периодичность проведения оценки (минимум 1 раз на каждую рассматриваемую тему в дисциплине).

2. Многоступенчатость: оценка (как автоматически с помощью ЭИОС или преподавателем) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

#### 5. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций

Основным критерием итоговой сформированности любой компетенции является успешное завершение обучения студентом, выполнение и защита дипломной работы и государственного экзамена, прохождение и защита практик.

Успешное завершение дисциплины означает достижение очередного шага в формировании компетенции. Критерием успешного завершения дисциплины является как минимум выполнение всех обязательных требований (заданий) из перечня в пункте 2 этого документа. Критерии успешного завершения каждого из заданий определяются в самих заданиях. Примеры заданий можно посмотреть в п.3 этого документа.

Шкалы оценивания предусматривают детальный ответ на вопрос об уровне освоения дисциплины и, посредством оценивания процедур знаний, умений и навыков, показателей оценивания сформированности компетенции.



# Лидерство в бизнесе

## Тест № 1 по теме: «Лидерство в бизнесе»

### Общая группа

*Дополните фразу, выбрав правильный вариант ответа.*

Помимо всего прочего, лидеры должны обладать одним обязательным качеством — умением работать  и умением работать с .

*Прочитайте утверждения ниже. Выберите правильные.*

- Успех в бизнесе не зависит от эффективности лидерства.
- Истинные лидеры делятся своими знаниями, мыслями, убеждениями и чувствами.
- Чтобы выжить и достичь успеха, любой организации незачем иметь постоянный свод убеждений, на основе которых она строит всю свою политику.
- Эффективность мужчины-руководителя будет больше проявляться в сферах мотивации персонала, эффективной коммуникации, при принятии решений мужчины ориентированы на межличностные отношения среди работников компании, поддержание стабильного психологического микроклимат
- Любое лидерство несёт в себе авторитарный заряд стиля управления.

*Какие действия лидера являются эффективными? Отметьте несколько вариантов.*

- принятие ответственности и готовность разделить успех с последователями;
- обсуждение перспективы работников и целей, которые он перед собой ставят;
- немедленное увольнение каждого работника, допустившего любую ошибку;
- суровая критика подчиненных для создания у них мотивации;
- неформальные беседы с каждым сотрудником для укрепления отношений.

*К какому типу лидера подходит следующее описание?*

Легко воодушевляют сотрудников, но им трудно предпринимать последовательные шаги, необходимые для воплощения их идеи. Без последователей-менеджеров их идеи могут не осуществиться либо слишком дорого обойдутся компании.

- Лидеры-«кормильцы»
- Лидеры-«скитальцы»
- Лидеры-«провидцы»
- «Пчёлы-трудяги»

*Отметьте верные утверждения.*

- Для успешного функционирования и развития компаний необходимы и лидерство, и менеджмент.
- Мотивация – это стремление работать, это внутреннее свойство, психологическое состояние сотрудника.
- Чтобы стать успешным, лидеру необходимо быть доброжелательным.
- Бизнесу обязательно должен быть присущ только авторитарный стиль управления.

# Типы руководителей и стили руководства

## Тест № 2 по теме: «Типы руководителей и стили руководства»

### Общая группа

Рассмотрите такой случай:

Руководитель компании X только что взял на должность одного из дизайнеров своего хорошего и давнего друга, который недавно закончил институт и имел мало опыта в своем деле. Начальник сразу сделал его главным по разработке презентации нового продукта, проигнорировав других дизайнеров, у которых имелись очень успешные проекты.

*Подумайте, какую ошибку допустил руководитель, поручив серьезное дело неопытному человеку?*

- нерациональное распределение обязанностей
- отсутствие фиксированной системы поощрения и наказания
- неправильная оценка отдельных работников
- невнимание к психологическим особенностям сотрудников

*Отметьте, какой из типов руководителя представлен в этом описании?*

Руководителя можно сравнить с добрым родителем, он любит оперировать понятиями добра и зла и всех оценивает по принципу: плохой человек – хороший человек. Такой руководитель старается найти общий язык с работниками, и чаще всего ему это удается. Подчиненные любят такого руководителя – именно любят, поскольку от него исходят теплота, обаяние, участие. Он не строг, но не потому, что он слабый, а потому, что не хочет обидеть работника. Он был бы рад сделать своих деловых партнеров своими друзьями, а при соответствующих обуславливающих обстоятельствах – ещё и родственниками.

- лабильный тип
- циклоидный тип
- аустический тип
- гипертимный тип
- конформный тип

*Укажите, что характерно для руководителя-флегматика.*

- Такой босс с некоторой опаской и огромной долей недоверия приближается к незнакомым людям и предметам, не любит скандалить и выяснять отношения на повышенных тонах. Ему бесполезно лгать, он буквально чувствует ложь.
- Очень работоспособен. Мгновенно вживается в новое окружение и включается в новую обстановку. Начальник сангвинического темперамента найдет общий язык с кем угодно. Ему нравятся лояльные сотрудники, он предпочитает лояльность делу. Он уважает интересы и увлечения своих работников, и последние так же относятся к нему.
- Такой лидер отнюдь не умеет приспосабливаться ни к людям, ни к обстоятельствам. Он не понимает, зачем ему адаптироваться – ему и так живётся неплохо. Если такому лидеру что-то не по нраву, то он бросается исправлять положение дел на свой лад, не слишком считаясь с мнением окружающих. Он нетерпелив, непредсказуем и импульсивен.
- Ему трудно привыкнуть к новой обстановке, он плохо концентрирует внимание в экономической реальности. Подчиненные его глубоко уважают. Такой руководитель терпеливо работает с самыми разными людьми, он старается найти хорошее в каждом человеке, а не только у своих фаворитов.

*Найдите и отметьте верное утверждение.*

- В обязанности руководителя не входит уделять внимание карьерному росту подчинённых.
- Руководителю незачем часто общаться со своими подчиненными, не важно, о делах ли идет речь или нет.
- Важно, чтобы дистанция между персоналом и топ-менеджментом была минимальной, т.е. любой сотрудник может совершенно спокойно обратиться к директору, не испытывая при этом страха.
- Руководители лабильного типа не скрывают своего презрения к подчиненным коллегам. В его фирме часты увольнения, поскольку мало кто из квалифицированных специалистов станет терпеть такое отношение к себе.

Руководитель использует много способов для манипуляции работниками в целях обеспечения их доверия. Прочитайте следующую фразу начальника:

*"Почему вы не остались вместе со всеми после переговоров? Это что, только мне одному нужно? Подумайте, что будет с компанией!"*

Какой прием здесь применен?

- синтез лжи и правды
- апелляция к совести работника
- использование слухов в своих целях
- парадокс повтора
- фрагментация

# Темперамент руководителя и подчиненного

## Тест № 3 по теме: «Темперамент руководителя и подчиненного»

### Общая группа

*Неумелое использование критики в адрес подчиненных ведет к:*

- созданию новых и новых проектов
- повышению производительности
- повышению доверия к директору
- понижению степени их лояльности

*Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.*

- К ошибкам при восприятии критики относится

.

- Для справедливой критики необходимо помнить

*Отметьте, что характерно для руководителя-меланхолика:*



- симпатизирует лояльным сотрудникам, он предпочитает лояльность делу
- найдет общий язык с кем угодно
- не занимается воспитанием персонала
- терпеливо работает с самыми разными людьми
- держит на предприятии только лояльных сотрудников

*Отметьте, что характерно для сотрудника-сангвиника:*

- стремится к твердой руке начальства просто потому, что так принято
- с готовностью демонстрирует свою лояльность, которую, впрочем, легко потерять, позволив в отношении него разговор в грубом тоне
- тщеславен, но его тщеславие носит глубоко рациональную основу
- не прощает неуважения к своей персоне поскольку он самолюбив и расчетлив
- нервно реагирует на малейшее изменение в моральном облике руководителя и не прощает переменчивости

# Типы работников и присущие им особенности

## Тест № 4 по теме: «Типы работников и присущие им особенности»

### Общая группа

*Если работник является бесспорным лидером, стремится исполнить намеченные планы, которому не нужна мотивация извне, т.к. точно знает, чего хочет добиться в долгосрочной перспективе, то его относят к типу:*

- «Патологические лентяи»
- «Звездочки»
- «Рабочая лошадка»
- «Обычные» работник
- «Трудоголики»

*Такие работники, которых называют «патологическими лентяями»:*

Отметьте несколько вариантов

- не поддаются никакой мотивации
- не нуждаются в мотивации, поскольку работают ради самого процесса работы
- меняют работу, как только пропадает возможность работать спустя рукава
- имеют мотивацию для работы на пару лет, в течение которых напряженно работают
- не могут временами расставить приоритеты, поэтому тратят значительно больше времени на простое задание
- не видят никаких для себя перспектив

*К какой категории работников подходит следующее описание?*

Его интересы не совпадают с интересами компании; он, можно сказать, использует и саму компанию, и ее коллектив как средство для собственного профессионального развития. Ради того, чтобы проявить себя или подчинить себе группу, он способен на умышленное причинение вреда своей компании.

- «злой гений»
- «кустарь-одиночка»
- «неоцененный гений»
- «технологический лидер»
- внутренний конкурент
- «сумасшедший всезнайка»

*Распределите характеристики сотрудников по данным типам.*

### *Застревающий тип*



### *Гипертимный тип*



+ эгоистичен и властолюбив

+ изначально предрасположен к лояльности

+ критику воспринимает агрессивно

+ стремится показать себя

+ неосознанно идеализирует роль и место руководителя

+ не прислушивается к чужому мнению

+ постоянно говорит, как ему повезло с начальством

*Как нужно вести себя, обсуждая рабочие вопросы с экспрессивными сотрудниками?*

- Давать понять, что ценят их настойчивость и аккуратность, не следует громко хвалить, поскольку сотрудники отличаются высокой требовательностью к самим себе.
- Делать акцент на фактах, а не на эмоциях.
- Их надо заинтересовывать новыми проектами, помогая избегать рутины, легко их демотивирующей. Уместны эмоциональные призывы. Делать акцент на деталях, т.к. он о них обычно забывает.
- Упор делать на чувство товарищества, поощрять их желание помогать коллегам. Им нужно помогать справляться с трудностями профессионального и личного характера, быть внимательным слушателем.

# Доверие - инструмент управления

## Тест № 5 по теме: «Доверие как инструмент управления»

### Общая группа

*Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.*

Доверие к подчиненным позволяет руководителю быть уверенным, что он получает

информацию о ходе работы, освобождаясь от

необходимости постоянно

*Что может подорвать доверие среди сотрудников и между руководителем и сотрудниками?*

- интриги
- обсуждение новостей
- совместное проведение праздников
- беседы в неформальной обстановке

*В чем отличие лояльности от доверия? Распределите соответствующие характеристики.*

### Лояльность



⊕ зависит от интерпретации поведения другого человека

⊕ складывается из доверия

### Доверие



⊕ проявление некоторой внутренней установки

⊕ форма поведения по отношению к кому-либо

⊕ внутренняя установка

⊕ уверенность в добросовестности, искренности, правильности

### Отметьте верные утверждения.

- Доверие к руководителю позволяет быстрее убедить подчиненного в правильности предложенной стратегии, в необходимости отданного распоряжения.
- Для повышения степени доверия подчиненных руководителю вовсе не нужно регулярно читать профессиональную литературу и публицистику.
- Доверие подчиненного к руководителю зависит от того, считает ли он своего начальника справедливым человеком.
- Доверие складывается из лояльности и признания себя частью организации.

### Заполните пропуск, выбрав правильный вариант ответа.

Доверие \_\_\_\_\_ означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя за их выполнение ответственность — обязательство выполнять имеющиеся

задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

# О различных практиках и сторонах управления

## Тест № 6 по теме: «О различных практиках и сторонах управления»

### Общая группа

*Как должен вести себя менеджер, когда речь идет о расходовании его временного ресурса?*

- максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению
- не брать на себя работу подчиненных ни при каких обстоятельствах
- занимать время, отведенное для себя, на разрешение вопросов коллег
- любую просьбу сотрудника расценивать как свою собственную проблему

*Внимательно прочитайте утверждения. Отметьте верные.*



- Эмоциональный интеллект не может позволить руководителю найти наилучшее применение потребностям и склонностям каждого из своих работников.
- Эффективные люди, даже не успев принять решение, тут же начинают настальгировать по утраченным возможностям и тем самым сковывают себя в проявлениях.
- Руководитель, способный понять и услышать подчиненного, обладает более широкими возможностями в проведении эффективной кадровой политики.
- Эмоциональный интеллект человека наиболее ярко проявляется в том, как он принимает решения.
- Принимая решение, человек каждый раз опирается только лишь на свои желания.

Представьте ситуацию:

В кабинет директора заходит работник с кипой бумаг, планами и чертежами, с порога говоря, что у него появились идеи насчет нового продукта их компании. Он начинает с жаром излагать свои соображения, в то время как директор, не взглянув на него ни разу, продолжает сидеть, уткнувшись в свои бумаги и время от времени согласно кивая головой.

Какое качество было проявлено руководителем в этом случае?

- готовность помочь
- сопереживание
- участие в общем деле
- неумение слушать
- неорганизованность

*Чем можно охарактеризовать периодический контроль за выполнением работы сотрудником?*

- максимальная экономия времени руководителя
- сопряжен с максимальными рисками
- заранее известно время проверки хода работы
- может демотивировать большинство работников
- может вызвать недоверие
- требует много времени

Рассмотрите случай:

Работнику М. поручили разработать дизайн новой выставки “Лучшие фотографии этого года” за 3 недели. Ему был выдан весь исходный материал, из которого нужно выбрать самые удачные и разноплановые кадры, обработать и придумать оформление. С руководством М. условился, что каждый четверг за час до конца рабочего дня он должен показывать результаты своей недельной работы, исправлять недочеты.

Какой вид контроля за работой подчиненного применен здесь руководством?

- периодический контроль
- предварительный контроль
- итоговый контроль
- поэтапный контроль
- выборочный контроль

*Внимательно прочтите и выберите верные утверждения.*

- Практически невозможно создать сплоченную команду и доверительные отношения в фирме с применением тотального контроля.
- Критикуя сами действия работника при выполнении задания, нельзя забывать и про оценочные суждения о его личности.
- Чтобы выбрать оптимальный вид контроля за работой подчиненного, нужно учитывать только лишь особенности его личности работника.
- Главная цель использования технических средств контроля – не допустить утечки коммерческой информации.

*Заполните пропуски, выбрав верный вариант.*

Если человек является директором крупного предприятия, имеет большой штат подчиненных, с которыми не общается напрямую, при этом имеет знакомства с влиятельными людьми, то можно сказать, что такому руководителю скорее надо использовать модель поведения 

– это процесс, в ходе которого новые члены коллектива приспособляются к организационной культуре предприятия, к новому коллективу и новым должностным обязанностям.

# Сложные моменты управления

## Тест № 7 по теме: «Сложные моменты управления»

### Общая группа

*Чтобы справляться с работой, проходящей в условиях прессинга, нужны:*

- сентиментальность
- эмоциональная устойчивость
- опыт
- доверчивость
- умение концентрироваться.

В крупной фирме в одном из отделов сотрудники пользуются всей необходимой офисной техникой хорошего качества, в то время как в другом работники постоянно должны выполнить работу на устаревшем оборудовании или обращаться за помощью в другие отделы. на этой почве разгорелась ссора между коллегами.

В чем причина конфликта в данном случае?

- персональные причины
- война за ресурсы
- различие в представлениях и ценностях
- различие в целях

*Одной из причин возникающих конфликтов на производстве является неудовлетворенность коммуникацией. Она заключается в том, что...:*

- существует разница во мнениях по поводу целей работы и бизнеса вообще
- манеры, поведение и взгляды на жизнь одного раздражают другого
- спорящие стороны не хотят услышать точки зрения друг друга, а только говорят и говорят
- в одном структурном отделе есть современная офисная техника и оборудование, а в другом нет

*В том случае, если работник устает на работе не просто физически, но и морально, постоянно находится в психологическом напряжении, что опасней всего, не видит смысла в том, чем занимается, в целях профилактики возникновения конфликта может быть предпринято следующее:*

- совершенствование ритмов работы
- правильное обеспечение ресурсами
- справедливое соотношение прав и обязанностей
- организация гибкой системы оплаты труда

*В какой манере руководитель должен поручать задания сотрудникам, несклонным к соблюдению строгой дисциплины и не относящимся к делам с должной долей ответственности?*

- выдавать в бумажном виде задания и требования к нему
- применять свое административное влияние и тщательный контроль
- выдавать задание в виде просьбы и пожелания
- в категорической приказной форме с упоминанием о возможном применении мер воздействия

*Какие действия помогут снизить эмоциональное напряжение между конфликтующими?*

Отметьте несколько вариантов.

- подчеркивать различие между собой и контактером
- избегать пространственной близости с контактером
- держать спокойный и уверенный темп речи
- подчеркивать значимость контактера и его мнения в ваших глазах
- использовать чувство юмора
- соглашаться с контактером
- выражать несогласие с контактером даже в случае его правоты

# Искусство речевого общения

## Тест № 8 по теме: «Искусство речевого общения»

### Общая группа

*Какое из утверждений является истинным?*

- Процесс слушания считается пассивной работой, не требующая никаких затрат и напряжения.
- Чтобы вовлечь слушателей в диалог, прежде всего необходимо, чтобы вы сами были заинтересованы в том, о чем рассказываете.
- Ритм речи – музыкальный оттенок, эмоциональная окраска речи, волнение, радость, грусть, подозрение.
- Большая часть всей поступающей от вас к другим людям информации воспринимается осознанно.
- Самый эффективный способ передачи новой информации состоит в том, чтобы сразу начать со сногшибательных фактов.

*Основным способом убеждающего речевого воздействия на слушателей является:*

- убеждение
- внушение
- этический способ убеждения
- информирование

*Перед вами описание нескольких методов убеждения. Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.*

Метод построения убедительной речи путем операций доказывания, критики и опровержения, в котором также применяются способы аргументации —

критика .

Убеждение, которое рассчитано на пробуждение у убеждаемых чувств и переживаний, которые помогают сохранить у слушателей впечатление от произнесенной речи —

убеждение в форме дискуссии .

Этот способ убеждения применяют путем обмена доводами, утверждениями в целях отстаивания своей точки зрения в процессе полемики —

убеждение в форме дискуссии .

*Что позволяет оратору ему захватить внимание слушателей и завоевать доверие?*

- говорить громко, много, не придерживаясь основной темы выступления
- умение произносить живую, экспонтную речь
- не стараться использовать никаких подручных средств и иллюстративного материала
- торопливо прочесть свою речь по бумаге, не поднимая глаз на аудиторию

*Моббинг характеризуется:*



- дружеским отношением коллег
- взаимопомощью работников в делах
- нападками и придирками со стороны коллег
- притеснением человека со стороны других людей
- контролем начальника за работой подчиненного

*Кто больше всего подвержен моббингу?*

- директор учреждения
- новый сотрудник
- обслуживающий персонал
- опытный, бывалый работник

# Невербальная составляющая коммуникации

## Тест № 9 по теме: «Невербальная составляющая коммуникации»

### Общая группа

*Дополните утверждения, выбрав правильный вариант ответа из предложенных.*

- В общении между людьми содержательный аспект обычно выражается  , а эмоциональная сторона, т. е. то, что касается отношений как таковых, —  .
- Крепкое и энергичное рукопожатие совсем не свойственно для стран  .

*Для позы доминирования человека характерны:*

- опущенные вперед плечи
- откинута назад голова
- наклоненная вперед голова и опущенный взгляд
- прямое туловище
- кажущиеся полусогнутыми колени

*Если человек смеётся и при этом запрокидывает голову, это говорит о:*

- его широкой натуре, доверчивом характере
- о том, что ему нравится быть в центре внимания, он перебарщивает с хорошими манерами
- робкой натуре, человеку, кооторого легко вогнать в краску
- том, что он капризен и эгоистичен

*Прочитайте нижеследующие утверждения и выберите одно верное.*

- Только ложь может быть первопричиной напряжения.
- Признаков обмана как таковых не существует — есть только признаки того, что эмоции не соответствуют словам.
- Невербальные коммуникации в рамках общения не могут создать проблем, так как всегда понятно, что означает тот или иной жест.
- Асимметричность, расслабленность позы — признак уважения во всех культурах.
- Можно с уверенностью утверждать, что прикосновения передают полную информацию о намерениях собеседника.

*Если вы заметили, что речь собеседника изобилует речевыми клише и словами-«паразитами», скорее всего он:*

- спокоен
- обманывает
- намеренно говорит так, чтобы запутать вас

# Итоговое тестирование

## Итоговое тестирование

### Общая группа

*Дополните фразу, выбрав правильный вариант ответа.*

Помимо всего прочего, лидеры должны обладать одним обязательным качеством — умением работать  и умением работать с .

*Какие действия лидера являются эффективными? Отметьте несколько вариантов.*

- немедленное увольнение каждого работника, допустившего любую ошибку;
- обсуждение перспективы работников и целей, которые он перед собой ставят;
- суровая критика подчиненных для создания у них мотивации;
- принятие ответственности и готовность разделить успех с последователями;
- неформальные беседы с каждым сотрудником для укрепления отношений.

*К какому типу лидера подходит следующее описание?*

Легко воодушевляют сотрудников, но им трудно предпринимать последовательные шаги, необходимые для воплощения их идеи. Без последователей-менеджеров их идеи могут не осуществиться либо слишком дорого обойдутся компании.

- «Пчёлы-трудяги»
- Лидеры-«кормильцы»
- Лидеры-«скитальцы»
- Лидеры-«провидцы»

*Отметьте верные утверждения.*

- Для успешного функционирования и развития компаний необходимы и лидерство, и менеджмент.
- Чтобы стать успешным, лидеру необходимо быть доброжелательным.
- Бизнесу обязательно должен быть присущ только авторитарный стиль управления.
- Мотивация – это стремление работать, это внутреннее свойство, психологическое состояние сотрудника.

*Прочитайте утверждения ниже. Выберите правильные.*

- Успех в бизнесе не зависит от эффективности лидерства.
- Истинные лидеры делятся своими знаниями, мыслями, убеждениями и чувствами.
- Любое лидерство несёт в себе авторитарный заряд стиля управления.
- Чтобы выжить и достичь успеха, любой организации не зачем иметь постоянный свод убеждений, на основе которых она строит всю свою политику.
- Эффективность мужчины-руководителя будет больше проявляться в сферах мотивации персонала, эффективной коммуникации, при принятии решений мужчины ориентированы на межличностные отношения среди работников компании, поддержание стабильного психологического микроклимат

Рассмотрите такой случай:

Руководитель компании X только что взял на должность одного из дизайнеров своего хорошего и давнего друга, который недавно закончил институт и имел мало опыта в своем деле. Начальник сразу сделал его главным по разработке презентации нового продукта, проигнорировав других дизайнеров, у которых имелись очень успешные проекты.

*Подумайте, какую ошибку допустил руководитель, поручив серьезное дело неопытному человеку?*

- отсутствие фиксированной системы поощрения и наказания
- неправильная оценка отдельных работников
- невнимание к психологическим особенностям сотрудников
- нерациональное распределение обязанностей

*Отметьте, какой из типов руководителя представлен в этом описании?*

Руководителя можно сравнить с добрым родителем, он любит оперировать понятиями добра и зла и всех оценивает по принципу: плохой человек – хороший человек. Такой руководитель старается найти общий язык с работниками, и чаще всего ему это удается. Подчиненные любят такого руководителя – именно любят, поскольку от него исходят теплота, обаяние, участие. Он не строг, но не потому, что он слабый, а потому, что не хочет обидеть работника. Он был бы рад сделать своих деловых партнеров своими друзьями, а при соответствующих обуславливающих обстоятельствах – ещё и родственниками.

- гипертимный тип
- лабильный тип
- конформный тип
- аустический тип
- циклоидный тип

*Укажите, что характерно для руководителя-флегматика.*

- Ему трудно привыкнуть к новой обстановке, он плохо концентрирует внимание в экономической реальности. Подчиненные его глубоко уважают. Руководитель-флегматик терпеливо работает с самыми разными людьми, он старается найти хорошее в каждом человеке, а не только у своих фаворитов.
- Такой лидер отнюдь не умеет приспосабливаться ни к людям, ни к обстоятельствам. Он не понимает, зачем ему адаптироваться – ему и так живётся неплохо. Если такому лидеру что-то не по нраву, то он бросается исправлять положение дел на свой лад, не слишком считаясь с мнением окружающих. Он нетерпелив, непредсказуем и импульсивен.
- Такой босс с некоторой опаской и огромной долей недоверия приближается к незнакомым людям и предметам, не любит скандалить и выяснять отношения на повышенных тонах. Ему бесполезно лгать, он буквально чувствует ложь.
- Очень работоспособен. Мгновенно вживается в новое окружение и включается в новую обстановку. Начальник сангвинического темперамента найдет общий язык с кем угодно. Ему нравятся лояльные сотрудники, он предпочитает лояльность делу. Он уважает интересы и увлечения своих работников, и последние так же относятся к нему.

*Найдите и отметьте верное утверждение.*



- Важно, чтобы дистанция между персоналом и топ-менеджментом была минимальной, т.е. любой сотрудник может совершенно спокойно обратиться к директору, не испытывая при этом страха.
- В обязанности руководителя не входит уделять внимание карьерному росту подчинённых.
- Руководители лабильного типа не скрывают своего презрения к подчиненным коллегам. В его фирме часты увольнения, поскольку мало кто из квалифицированных специалистов станет терпеть такое отношение к себе.
- Руководителю незачем часто общаться со своими подчиненными, не важно, о делах ли идет речь или нет.

Руководитель использует много способов для манипуляции работниками в целях обеспечения их доверия. Прочитайте следующую фразу начальника:

*"Почему вы не остались вместе со всеми после переговоров? Это что, только мне одному нужно? Подумайте, что будет с компанией!"*

Какой прием здесь применен?

- синтез лжи и правды
- использование слухов в своих целях
- парадокс повтора
- фрагментация
- апелляция к совести работника

*Неумелое использование критики в адрес подчиненных ведет к:*

- созданию новых и новых проектов
- повышению производительности
- понижению степени их лояльности
- повышению доверия к директору

*Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.*

- К ошибкам при восприятии критики относится

.

- Для справедливой критики необходимо помнить

.

*Отметьте, что характерно для руководителя-меланхолика:*

- не занимается воспитанием персонала
- терпеливо работает с самыми разными людьми
- найдет общий язык с кем угодно
- держит на предприятии только лояльных сотрудников
- симпатизирует лояльным сотрудникам, он предпочитает лояльность делу

*Отметьте, что характерно для сотрудника-сангвиника:*

- нервно реагирует на малейшее изменение в моральном облике руководителя и не прощает переменчивости
- не прощает неуважения к своей персоне поскольку он самолюбив и расчетлив
- стремится к твердой руке начальства просто потому, что так принято
- тщеславен, но его тщеславие носит глубоко рациональную основу
- с готовностью демонстрирует свою лояльность, которую, впрочем, легко потерять, позволив в отношении него разговор в грубом тоне

*Если работник является бесспорным лидером, стремится исполнить намеченные планы, которому не нужна мотивация извне, т.к. точно знает, чего хочет добиться в долгосрочной перспективе, то его относят к типу:*

- «Рабочая лошадка»
- «Патологические лентяи»
- «Звездочки»
- «Трудоголики»
- «Обычные» работник

*Такие работники, которых называют «патологическими лентяями»:*

Отметьте несколько вариантов

- не поддаются никакой мотивации
- меняют работу, как только пропадает возможность работать спустя рукава
- не нуждаются в мотивации, поскольку работают ради самого процесса работы
- не могут временами расставить приоритеты, поэтому тратят значительно больше времени на простое задание
- имеют мотивацию для работы на пару лет, в течение которых напряженно работают
- не видят никаких для себя перспектив

*К какой категории работников подходит следующее описание?*

Его интересы не совпадают с интересами компании; он, можно сказать, использует и саму компанию, и ее коллектив как средство для собственного профессионального развития. Ради того, чтобы проявить себя или подчинить себе группу, он способен на умышленное причинение вреда своей компании.

- «злой гений»
- «неоцененный гений»
- внутренний конкурент
- «технологический лидер»
- «кустарь-одиночка»
- «сумасшедший всезнайка»

*Распределите характеристики сотрудников по данным типам.*

### *Застревающий тип*



### *Гипертимный тип*



+ изначально предрасположен к лояльности

+ эгоистичен и властолюбив

+ критику воспринимает агрессивно

+ постоянно говорит, как ему повезло с начальством

+ не прислушивается к чужому мнению

+ стремится показать себя

+ неосознанно идеализирует роль и место руководителя

### *Как нужно вести себя, обсуждая рабочие вопросы с экспрессивными сотрудниками?*

- Упор делать на чувство товарищества, поощрять их желание помогать коллегам. Им нужно помогать справляться с трудностями профессионального и личного характера, быть внимательным слушателем.
- Делать акцент на фактах, а не на эмоциях.
- Их надо заинтересовывать новыми проектами, помогая избегать рутины, легко их демотивирующей. Уместны эмоциональные призывы. Делать акцент на деталях, т.к. он о них обычно забывает.
- Давать понять, что ценят их настойчивость и аккуратность, не следует громко хвалить, поскольку сотрудники отличаются высокой требовательностью к самим себе.

*Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.*

Доверие к подчиненным позволяет руководителю быть уверенным, что он получает

достоверную

информацию о ходе работы, освобождаясь от

необходимости постоянно

контролировать своих сотрудников.

*Что может подорвать доверие среди сотрудников и между руководителем и сотрудниками?*

- обсуждение новостей
- интриги
- совместное проведение праздников
- беседы в неформальной обстановке

*В чем отличие лояльности от доверия? Распределите соответствующие характеристики.*

### Лояльность



### Доверие



+ форма поведения по отношению к кому-либо

+ уверенность в добросовестности, искренности, правильности

+ внутренняя установка

+ складывается из доверия

+ зависит от интерпретации поведения другого человека

+ проявление некоторой внутренней установки

### Отметьте верные утверждения.

- Доверие подчиненного к руководителю зависит от того, считает ли он своего начальника справедливым человеком.
- Доверие складывается из лояльности и признания себя частью организации.
- Для повышения степени доверия подчиненных руководителю вовсе не нужно регулярно читать профессиональную литературу и публицистику.
- Доверие к руководителю позволяет быстрее убедить подчиненного в правильности предложенной стратегии, в необходимости отданного распоряжения.

### Заполните пропуск, выбрав правильный вариант ответа.

Доверие \_\_\_\_\_ означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя за их выполнение ответственность — обязательство выполнять имеющиеся

задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Представьте ситуацию:

В кабинет директора заходит работник с кипой бумаг, планами и чертежами, с порога говоря, что у него появились идеи насчет нового продукта их компании. Он начинает с жаром излагать свои соображения, в то время как директор, не взглянув на него ни разу, продолжает сидеть, уткнувшись в свои бумаги и время от времени согласно кивая головой.

Какое качество было проявлено руководителем в этом случае?

- неумение слушать
- неорганизованность
- участие в общем деле
- сопереживание
- готовность помочь

Рассмотрите случай:

Работнику М. поручили разработать дизайн новой выставки “Лучшие фотографии этого года” за 3 недели. Ему был выдан весь исходный материал, из которого нужно выбрать самые удачные и разноплановые кадры, обработать и придумать оформление. С руководством М. условился, что каждый четверг за час до конца рабочего дня он должен показывать результаты своей недельной работы, исправлять недочеты.

Какой вид контроля за работой подчиненного применен здесь руководством?



- периодический контроль
- итоговый контроль
- поэтапный контроль
- предварительный контроль
- выборочный контроль

*Заполните пропуски, выбрав верный вариант.*

Если человек является директором крупного предприятия, имеет большой штат подчиненных, с которыми не общается напрямую, при этом имеет знакомства с влиятельными людьми, то можно сказать, что такому руководителю скорее надо использовать модель поведения 

– это процесс, в ходе которого новые члены коллектива приспособляются к организационной культуре предприятия, к новому коллективу и новым должностным обязанностям.

*Чтобы справляться с работой, проходящей в условиях прессинга, нужны:*

- умение концентрироваться.
- доверчивость
- эмоциональная устойчивость
- сентиментальность
- опыт

В крупной фирме в одном из отделов сотрудники пользуются всей необходимой офисной техникой хорошего качества, в то время как в другом работники постоянно должны выполнить работу на устаревшем оборудовании или обращаться за помощью в другие отделы. на этой почве разгорелась ссора между коллегами.

В чем причина конфликта в данном случае?

- война за ресурсы
- персональные причины
- различие в представлениях и ценностях
- различие в целях

*Одной из причин возникающих конфликтов на производстве является неудовлетворенность коммуникацией. Она заключается в том, что...:*

- существует разница во мнениях по поводу целей работы и бизнеса вообще
- спорящие стороны не хотят услышать точки зрения друг друга, а только говорят и говорят
- манеры, поведение и взгляды на жизнь одного раздражают другого
- в одном структурном отделе есть современная офисная техника и оборудование, а в другом нет

*В том случае, если работник устает на работе не просто физически, но и морально, постоянно находится в психологическом напряжении, что опасней всего, не видит смысла в том, чем занимается, в целях профилактики возникновения конфликта может быть предпринято следующее:*

- организация гибкой системы оплаты труда
- совершенствование ритмов работы
- правильное обеспечение ресурсами
- справедливое соотношение прав и обязанностей

*В какой манере руководитель должен поручать задания сотрудникам, несклонным к соблюдению строгой дисциплины и не относящимся к делам с должной долей ответственности?*

- выдавать задание в виде просьбы и пожелания
- применять свое административное влияние и тщательный контроль
- выдавать в бумажном виде задания и требования к нему
- в категорической приказной форме с упоминанием о возможном применении мер воздействия

*Какие действия помогут снизить эмоциональное напряжение между конфликтующими?*

Отметьте несколько вариантов.

- использовать чувство юмора
- держать спокойный и уверенный темп речи
- соглашаться с контактером
- подчеркивать значимость контактера и его мнения в ваших глазах
- подчеркивать различие между собой и контактером
- избегать пространственной близости с контактером
- выражать несогласие с контактером даже в случае его правоты

*Какое из утверждений является истинным?*

- Чтобы вовлечь слушателей в диалог, прежде всего необходимо, чтобы вы сами были заинтересованы в том, о чем рассказываете.
- Большая часть всей поступающей от вас к другим людям информации воспринимается осознанно.
- Самый эффективный способ передачи новой информации состоит в том, чтобы сразу начать со сногшибательных фактов.
- Процесс слушания считается пассивной работой, не требующая никаких затрат и напряжения.
- Ритм речи – музыкальный оттенок, эмоциональная окраска речи, волнение, радость, грусть, подозрение.

*Основным способом убеждающего речевого воздействия на слушателей является:*

- этический способ убеждения
- информирование
- убеждение
- внушение

*Перед вами описание нескольких методов убеждения. Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.*

Метод построения убедительной речи путем операций доказывания, критики и опровержения, в котором также применяются способы аргументации –

цитрусовых.

Убеждение, которое рассчитано на пробуждение у убеждаемых чувств и переживаний, которые помогают сохранить у слушателей впечатление от

произнесенной речи —  банановых.

Этот способ убеждения применяют путем обмена доводами, утверждениями в целях отстаивания своей точки зрения в процессе полемики —

*Что позволяет оратору ему захватить внимание слушателей и завоевать доверие?*

- умение произносить живую, экспонтную речь
- торопливо прочесть свою речь по бумаге, не поднимая глаз на аудиторию
- говорить громко, много, не придерживаясь основной темы выступления
- не стараться использовать никаких подручных средств и иллюстративного материала

*Моббинг характеризуется:*

- контролем начальника за работой подчиненного
- нападками и придирками со стороны коллег
- взаимопомощью работников в делах
- притеснением человека со стороны других людей
- дружеским отношением коллег

*Кто больше всего подвержен моббингу?*

- обслуживающий персонал
- новый сотрудник
- опытный, бывалый работник
- директор учреждения

*Для позы доминирования человека характерны:*

- прямое туловище
- кажущиеся полусогнутыми колени
- опущенные вперед плечи
- откинута назад голова
- наклоненная вперед голова и опущенный взгляд

*Если человек смеётся и при этом запрокидывает голову, это говорит о:*

- его широкой натуре, доверчивом характере
- о том, что ему нравится быть в центре внимания, он перебарщивает с хорошими манерами
- том, что он капризен и эгоистичен
- робкой натуре, человеке, кооторого легко вогнать в краску

*Прочитайте нижеследующие утверждения и выберите одно верное.*

- Признаков обмана как таковых не существует – есть только признаки того, что эмоции не соответствуют словам.
- Можно с уверенностью утверждать, что прикосновения передают полную информацию о намерениях собеседника.
- Асимметричность, расслабленность позы – признак уважения во всех культурах.
- Невербальные коммуникации в рамках общения не могут создать проблем, так как всегда понятно, что означает тот или иной жест.
- Только ложь может быть первопричиной напряжения.