

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»


УТВЕРЖДАЮ
и.о. декана факультета
Свиридова С.В.
«29» июня 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины
«Кадровый менеджмент»

Направление подготовки 38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль Стратегическое управление персоналом государственной службы и корпораций

Квалификация выпускника Магистр

Нормативный период обучения 2 года / 2 года и 6 м. / 2 года и 5 м.

Форма обучения очная / очно-заочная / заочная

Год начала подготовки 2018

Автор программы  /Паршин Н.М./

Заведующий кафедрой
Управления персоналом
организации  /Тужикова В.И./

Руководитель ОПОП  /Паршин Н.М./

Воронеж 2018

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

дать основы знания и навыков по формированию и развитию систем управления персоналом в организациях, планированию кадровой работы, управлению персоналом и его обучением

1.2. Задачи освоения дисциплины

изучить эволюцию основных подходов к анализу базовых проблем управления персоналом, связанных с формированием основных парадигм современной управленческой науки;

рассмотреть организационный механизм управления персоналом - цели, функции, организационная структура, основные процедуры управления;

содействовать приобретению навыков для работы с кадровым резервом на выдвижение, планирование деловой карьеры, маркетинговой деятельности в области персонала

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Кадровый менеджмент» относится к дисциплинам базовой части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Кадровый менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-3 - владением комплексным видением современных проблем управления персоналом в организации и пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом

ОПК-5 - способностью создавать команды профессионалов и эффективно работать в командах, отстаивать свою позицию, убеждать, находить компромиссные и альтернативные решения

ОПК-6 - способностью использовать принципы корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, в том числе ее кадровой стратегии

ОПК-7 - владением современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности

ОПК-8 - владением методикой определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и умением использовать результаты расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем

ОПК-10 - владением методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом,

способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ОПК-3	<p>знать концепцию управления персоналом, принципы, функции, методы управления персоналом, факторы и субъекты управления персоналом, нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения;</p> <p>уметь работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;</p> <p>владеть методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;</p>
ОПК-5	<p>знать необходимые предпосылки обеспечения деятельности системы управления персоналом, основные формы работы с персоналом, принципы и способы управления конфликтами в коллективе;</p> <p>уметь разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом,</p> <p>владеть методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров</p>
ОПК-6	<p>знать сущность кадрового обеспечения персоналом, задачи и содержание анализа работы и кадрового потенциала, планирование потребности в персонале, технологии подбора, отбора и высвобождения персонала;</p> <p>уметь систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;</p> <p>владеть методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления</p>

	персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;
ОПК-7	знать сущность, задачи и факторы планирования карьеры, содержание процессов индивидуального и организационного планирования карьеры, последовательность и правила прохождения отдельных этапов трудоустройства;
	уметь проводить системный анализ управления персоналом организации;
	владеть методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров
ОПК-8	знать цели и факторы обучения и развития персонала, формы и виды развития сотрудников, методы обучения сотрудников, принципы и содержание организационного развития технологию проектирования обучающейся организации;
	уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом
	владеть методами оценки социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию процессов и системы управления персоналом
ОПК-10	знать механизм оценки деятельности сотрудников, сущность, цели, объект, предмет и субъектов оценки, методы оценки деятельности, содержание процедуры оценки деятельности, правила проведения оценочного интервью;
	уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом
	владеть методами оценки социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Кадровый менеджмент» составляет 4 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		1
Аудиторные занятия (всего)	40	40
В том числе:		
Лекции	12	12
Практические занятия (ПЗ)	28	28
Самостоятельная работа	104	104
Курсовой проект	+	+
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	144	144
зач.ед.	4	4

очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
Аудиторные занятия (всего)	38	38
В том числе:		
Лекции	12	12
Практические занятия (ПЗ)	26	26
Самостоятельная работа	106	106
Курсовой проект	+	+
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	0	0
зач.ед.	4	4

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
Аудиторные занятия (всего)	16	16
В том числе:		
Лекции	8	8
Практические занятия (ПЗ)	8	8
Самостоятельная работа	124	124
Курсовой проект	+	+
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации - зачет	+	+

Общая трудоемкость: академические часы зач.ед.	0 4	144 4
--	--------	----------

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Предмет и содержание дисциплины “Кадровый менеджмент”	Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент». Предмет изучения курса. Основное содержание курса. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам кадрового менеджмента. Место и роль курса в системе подготовки специалиста-менеджера. Взаимосвязь курса с другими дисциплинами	2	4	16	22
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления человеческими ресурсами. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”. Их признаки, состав функций по управлению человеческими ресурсами. Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление человеческими ресурсами. Социальная политика государства и организации. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы и методы управления человеческими ресурсами	2	4	16	22
3	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	Совокупность целей организации и управления человеческими ресурсами. Субъекты управления человеческими ресурсами. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Взаимосвязь звеньев управления персоналом между собой и с другими подразделениями организации	2	4	18	24
4	Кадровая политика организации	Кадровая политика организации. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа кадровой политики. Примеры кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке	2	4	18	24

		управленческих решений. Методические основы подготовки кадровой политики организации				
5	Кадровое планирование	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Планирования потребности в персонале. Правила постановки плановых целей: направленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности, дополнительные показатели. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий	2	6	18	26
6	Технология найма, отбора и приема персонала	Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам. Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала. Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом. Факторы набора и отбора персонала. Варианты набора и отбора персонала. Цель и задачи набора персонала. Методы набора: поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение; обращения в институты и другие учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по трудоустройству и подбору персонала; Интернет; обращение к «охотникам за головами», ярмарки вакансий; обращение в общественные профессиональные организации. Учет интересов и действий кандидатов. Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора. Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание. Другие методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме	2	6	18	26
Итого			12	28	104	144

очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Предмет и содержание дисциплины “Кадровый менеджмент”	Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент». Предмет изучения курса. Основное содержание курса. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам кадрового менеджмента. Место и роль курса в системе подготовки специалиста-менеджера. Взаимосвязь курса с другими дисциплинами	2	4	16	22
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления человеческими ресурсами. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления	2	4	18	24

		<p>персоналом. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”. Их признаки, состав функций по управлению человеческими ресурсами.</p> <p>Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление человеческими ресурсами. Социальная политика государства и организации. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы и методы управления человеческими ресурсами</p>				
3	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	<p>Совокупность целей организации и управления человеческими ресурсами. Субъекты управления человеческими ресурсами. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.</p> <p>Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Взаимосвязь звеньев управления персоналом между собой и с другими подразделениями организации</p>	2	4	18	24
4	Кадровая политика организации	<p>Кадровая политика организации. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа кадровой политики. Примеры кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений. Методические основы подготовки кадровой политики организации</p>	2	4	18	24
5	Кадровое планирование	<p>Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Планирования потребности в персонале. Правила постановки плановых целей: направленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей.</p> <p>Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности, дополнительные показатели. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий</p>	2	4	18	24
6	Технология найма, отбора и приема персонала	<p>Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам. Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала. Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом. Факторы набора и отбора персонала.</p> <p>Варианты набора и отбора персонала. Цель и задачи набора персонала. Методы набора: поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников;</p>	2	6	18	26

		самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение; обращения в институты и другие учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по трудоустройству и по подбору персонала; Интернет; обращение к «охотникам за головами», ярмарки вакансий; обращение в общественные профессиональные организации. Учет интересов и действий кандидатов. Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора. Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание. Другие методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме				
Итого			12	26	106	144

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Предмет и содержание дисциплины “Кадровый менеджмент”	Трактовка понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент». Предмет изучения курса. Основное содержание курса. Характеристика разработок зарубежных и отечественных авторов по проблемам кадрового менеджмента. Место и роль курса в системе подготовки специалиста-менеджера. Взаимосвязь курса с другими дисциплинами	2	-	20	22
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами как система. Краткая характеристика основных элементов системы управления человеческими ресурсами. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления функции управления персоналом. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”. Их признаки, состав функций по управлению человеческими ресурсами. Особенности изменения экономической системы в России. Характерные черты перехода к рыночным отношениям и их влияние на управление человеческими ресурсами. Социальная политика государства и организации. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Принципы и методы управления человеческими ресурсами	2	-	20	22
3	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	Совокупность целей организации и управления человеческими ресурсами. Субъекты управления человеческими ресурсами. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами по управлению персоналом. Функции службы управления персоналом. Организационная структура управления персоналом. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом. Взаимосвязь звеньев управления персоналом между собой и с другими подразделениями	2	2	20	24

		организации				
4	Кадровая политика организации	Кадровая политика организации. Стратегия управления человеческими ресурсами как основа кадровой политики. Примеры кадровой политики. Значение разработки и задачи кадровой политики. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений. Методические основы подготовки кадровой политики организации	2	2	20	24
5	Кадровое планирование	Сущность, цели и задачи кадрового планирования. Оперативный план работы с персоналом. Планирования потребности в персонале. Правила постановки плановых целей: направленность целей, вертикальное согласование целей, горизонтальное согласование целей. Структура плановых показателей по персоналу: плановые цели организации, плановые показатели подразделений и должностей, ключевые показатели деятельности, дополнительные показатели. Оценка затрат на персонал. Ответственность за расходы на персонал. Делегирование полномочий	-	2	22	24
6	Технология найма, отбора и приема персонала	Анализ и описание работы (должности). Определение требований к кандидатам. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам. Принципы набора и отбора персонала. Задачи, исполнители и проблемы набора и отбора персонала. Место набора и отбора в общей системе работы с персоналом. Факторы набора и отбора персонала. Варианты набора и отбора персонала. Цель и задачи набора персонала. Методы набора: поиск внутри организации (внутренний набор); подбор с помощью сотрудников; самопроявившиеся кандидаты; объявления в местных газетах; объявления через местное радио или телевидение; обращения в институты и другие учебные заведения; государственные агентства занятости; частные агентства по трудоустройству и подбору персонала; Интернет; обращение к «охотникам за головами», ярмарки вакансий; обращение в общественные профессиональные организации. Учет интересов и действий кандидатов. Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора. Этапы и методы отбора персонала: анализ заявительных документов; собеседование; тестирование, профиспытание. Другие методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме	-	2	22	24
Итого			8	8	124	140

5.2 Перечень практических занятий

Семинарское занятие No1

Тема 1. Персонал предприятия как объект управления.

1. Сущность и соотношение понятий «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы» и «персонал».

2. Особенности персонала как объекта управления.

20

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

1. Роль и задачи управления персоналом в управлении предприятием.
2. Субъекты управления кадровым потенциалом.

Семинарское занятие No 2

Тема 3. Принципы управления персоналом.

1. Принципы управления персоналом, утвердившиеся в отечественной практике.
2. Принципы управления персоналом, применяемые в американских и японских организациях.

Тема 4. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.

1. Структура и соподчинение функциональных подразделений службы управления персоналом организации.
2. Стратегия организации деятельности службы управления персоналом.

Семинарское занятие No3

Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

1. Задачи менеджера при комплектовании кадров.
2. Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале.
3. Современные тенденции в развитии кадрового обеспечения системы управления кадрами.

Семинарское занятие No 4

Тема 5. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

21

1. Требования, предъявляемые к информационному обеспечению системы управления персоналом.
2. Состав и последовательность операций по выбору технических средств, используемых кадровыми службами.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала.

1. Факторы, влияющие на профессиональную эффективность работников.
2. Сравнительная характеристика методов оценки деятельности сотрудников.

Семинарское занятие No 5

Тема 7. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.

1. основополагающие цели и задачи перемещения персонала.
2. Специальные и индивидуальные программы подготовки резерва.

Семинарское занятие No 6

Тема 8. Подбор персонала и профориентация.

1. Основные методы подбора персонала.
2. Разработка основных оценочных критериев кандидата.
3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсового проекта в 1 семестре для очной формы обучения, в 2 семестре для очно-заочной формы обучения, в 2 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Диагностика персонала организации как объекта управления.
2. Зарубежные модели социального партнерства.
3. Значение кадровой политики в стратегии организации.
4. Искусство составления резюме.
5. Кадровая служба: функции, организация, ответственность.
6. Концепция кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
7. Методика разработки должностных инструкций работников.
8. Области применения и возможности использования психодиагностики в управленческой деятельности и кадровой работе.
9. Общие положения оценки в сфере человеческих ресурсов.
10. Организационное, правовое и научно-методическое обеспечение социального партнерства.
11. Особенности аттестации управленческих кадров.
12. Особенности управления женским коллективом.
13. Особенности управления мужским коллективом.
14. Особенности управления персоналом в современных корпорациях.
15. Планирование кадровой работы с использованием АСУП.
16. Развитие коммуникативных возможностей персонала.
17. Разработка концепции управления персоналом организации. 18. Разработка стратегии управления персоналом.
19. Разработка философии управления персоналом организации.
20. Роль корпоративной культуры в кадровом менеджменте.
21. Роль формальных и неформальных структур в системе управления персоналом.
22. Ротация и продвижения кадров.
- 29
23. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом.
24. Совершенствование кадрового и документационного обеспечения системы управления персоналом.
25. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
26. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.
27. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
28. Современные трактовки карьерного пути.
29. Специфика управления персоналом в различных национальных моделях

менеджмента.

30. Структура компетенций сотрудников современной организации.
31. Сущность кадровой политики.
32. Тактика управления персоналом.
33. Техника написания сопроводительного письма.
34. Управление деловой карьерой в организации.
35. Управление персоналом как тип менеджмента.
36. Факторы, влияющие на процесс оценки результатов деятельности сотрудников.
37. Формирование концепции кадровой политики организации.
38. Формирование целей системы управления персоналом.
39. Эволюция теории «человеческих отношений»: современная парадигма.
40. Эффективная беседа при аттестации работников.
41. Адаптация как проблема мотивации.
42. Альтернативный подход к обучению по методу внутренней игры. 43. Виды собеседования.
44. Возникновение и сущность коучинга.
- 30
45. Графология как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.
46. Зарубежный опыт психологического подхода к стимулированию труда.
47. Зарубежный опыт разрешения конфликтов в управлении.
48. Искусство чтения резюме.
49. Использование личных связей и контактов при поиске персонала.
50. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала.
51. Методы выявления личностных качеств соискателя.
52. Мотивация как функция управленческого цикла.
53. Нестандартные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
54. Описание процесса коучинга.
55. Основные критерии оценки нового работника.
56. Особенности вознаграждения управляющих.
57. Особенности мотивации и стимулирование персонала государственной службы.
58. Особенности отбора и найма управленческих кадров.
59. Подготовка кадров и повышение их квалификации.
60. Поиск персонала в Интернете.
61. Портал «Работа в России».
62. Практика использования конфликтов в управлении.
63. Причины тяжелой адаптации нового работника.
64. Проверка отзывов и рекомендаций.
65. Программы профессиональной и социальной адаптации работников.
66. Психологические аспекты мотивации
67. Пути и средства разрешения конфликтов в процессе делового общения.
68. Роль мотивации в достижении цели управления.
69. Современные тенденции выдвижения и подготовки руководящих кадров.

70.Современные формы оплаты труда.

71.Составление профиля кандидата.

31

72.Социальные и психологические факторы упреждения конфликтов в деловом общении.

73.Социальный аспект материального стимулирования персонала.

74.Сравнительная характеристика наставничества и коучинга. 75.Структура поведения менеджера по персоналу при подборе кандидатов. 76.Сущность «охоты за головами».

77.Типология и характеристика конфликтов делового общения.

78.Физиогномика как нестандартный метод оценки кандидатов при приеме на работу.

79.Формы телефонного собеседования.

Курсовой проект выполняется с целью:

- расширения знаний по определенному разделу дисциплины;
- систематизации знаний по смежным дисциплинам;
- отработка навыков работы со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;
- систематизации, обобщения и анализа фактического материала по проблемам управления кадровым потенциалом организации;
- обоснования выводов и предложений по совершенствованию технологий управления кадровым потенциалом.

Курсовой проект включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ОПК-3	знать концепцию управления персоналом, принципы, функции, методы управления персоналом, факторы и субъекты управления персоналом, нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения;	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь	Решение стандартных	Выполнение работ в	Невыполнение работ

	работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;	практических задач	срок, предусмотренный в рабочих программах	в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-5	знать необходимые предпосылки обеспечения деятельности системы управления персоналом, основные формы работы с персоналом, принципы и способы управления конфликтами в коллективе;	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом,	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-6	знать сущность кадрового обеспечения персоналом, задачи и содержание анализа работы и кадрового потенциала, планирование потребности в персонале, технологии подбора, отбора и высвобождения персонала;	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-7	знать сущность, задачи и факторы планирования	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в

	карьеру, содержание процессов индивидуального и организационного планирования карьеры, последовательность и правила прохождения отдельных этапов трудоустройства;		рабочих программах	рабочих программах
	уметь проводить системный анализ управления персоналом организации;	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-8	знать цели и факторы обучения и развития персонала, формы и виды развития сотрудников, методы обучения сотрудников, принципы и содержание организационного развития технологии проектирования обучающейся организации;	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методами оценки социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию процессов и системы управления персоналом	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
ОПК-10	знать механизм оценки деятельности сотрудников, сущность, цели, объект, предмет и субъектов оценки, методы оценки деятельности, содержание процедуры оценки деятельности, правила проведения оценочного интервью;	Тест	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом	Решение стандартных практических задач	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть методами оценки социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	процессов и системы управления персоналом			
--	---	--	--	--

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 1 семестре для очной формы обучения, 2 семестре для очно-заочной формы обучения, 2 семестре для заочной формы обучения по двухбалльной системе:

«зачтено»

«не зачтено»

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Зачтено	Не зачтено
ОПК-3	знать концепцию управления персоналом, принципы, функции, методы управления персоналом, факторы и субъекты управления персоналом, нормативно-методическое обеспечение управления персоналом организации или учреждения;	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	уметь работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера;	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-5	знать необходимые предпосылки обеспечения деятельности системы управления персоналом, основные формы работы с персоналом, принципы и способы управления конфликтами в коллективе;	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	уметь разрабатывать типовые документы, используемые службами управления персоналом,	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-6	знать сущность кадрового обеспечения персоналом,	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%

	задачи и содержание анализа работы и кадрового потенциала, планирование потребности в персонале, технологии подбора, отбора и высвобождения персонала;			
	уметь систематизировать, обобщать, анализировать фактический материал по проблемам управления персоналом;	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методиками расчета потребности в персонале, определения уровня эффективности управления персоналом, расчета основных показателей состояния и динамики персонала организации и эффективности его использования;	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-7	знать сущность, задачи и факторы планирования карьеры, содержание процессов индивидуального и организационного планирования карьеры, последовательность и правила прохождения отдельных этапов трудоустройства;	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	уметь проводить системный анализ управления персоналом организации;	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
ОПК-8	знать цели и факторы обучения и развития персонала, формы и виды развития сотрудников, методы обучения сотрудников, принципы и содержание организационного развития технологии проектирования обучающейся организации;	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методами оценки	Решение прикладных задач в конкретной	Продемонстрирован верный ход решения в	Задачи не решены

	социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию процессов и системы управления персоналом	предметной области	большинстве задач	
ОПК-10	знать механизм оценки деятельности сотрудников, сущность, цели, объект, предмет и субъектов оценки, методы оценки деятельности, содержание процедуры оценки деятельности, правила проведения оценочного интервью;	Тест	Выполнение теста на 70-100%	Выполнение менее 70%
	уметь обосновывать выводы и предложения по совершенствованию технологий управления персоналом	Решение стандартных практических задач	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть методами оценки социально-экономической эффективности проектов по совершенствованию процессов и системы управления персоналом	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании — это:

1. управление кадровым потенциалом
2. развитие человеческих ресурсов
3. общее линейное руководство
4. политика компании в области управления кадровым потенциалом

2. Управление кадровым потенциалом — это:

1. процесс анализа трудовых операций и планирования человеческих ресурсов
2. процесс использования индивидуумов (сотрудников) для достижения целей компании
3. процесс управленческого воздействия на сотрудников
4. среди перечисленных вариантов правильного нет

3. Управление кадровым потенциалом помимо 5 специфических функций включает в себя:

1. политику организации в области управления кадровым потенциалом
2. стратегическое управление персоналом
3. общее линейное руководство
4. наличие в организации высококлассного персонала

Тестовые задания

186

4. Что из перечисленного не включается в состав 5 специфических функций управления кадровым потенциалом:

1. кадровое обеспечение
2. вознаграждение

3. развитие человеческих ресурсов
4. социальная ответственность
5. Осознанное воздействие руководителя на своих подчиненных с целью исполнения ими прямых должностных обязанностей и достижения поставленных целей трудовой деятельности, представляет собой:
 1. кадровое обеспечение
 2. развитие человеческих ресурсов
 3. общее линейное руководство
 4. систему управления персоналом
6. Система, в которой реализуются функции управления кадровым потенциалом организации — это:
 1. система управления персоналом
 2. система линейного руководства персоналом
 3. система управления предприятием
 4. система реализации трудового потенциала организации
7. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде, называется:
 1. трудовое управление персоналом
 2. тактическое управление персоналом
 3. стратегическое управление персоналом
 4. административное управление персоналом
8. Что из перечисленного не относится к принципам стратегического управления персоналом:
 1. долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений
 2. интегрированность процессов управления персоналом
 3. партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
9. Методический процесс определения навыков, обязанностей и знаний, которые нужны для выполнения трудовых действий в организации, называется:
 1. анализ работы
 2. маркетинг персонала
 3. разработка стандартов выполнения работы

187

4. планирование трудовой деятельности
10. Совокупность заданий, которые должны быть выполнены для того, чтобы организация достигла своих целей, составляют:
 1. работу
 2. должность
 3. квалификационные требования
 4. права и обязанности работника
11. Набор заданий, выполняемых одним человеком, и возлагаемая на него ответственность, составляют:
 1. работу
 2. должность
 3. квалификационные требования

4. стандарты выполнения работы
12. Документ, в котором сообщается информация относительно рабочих заданий, обязанностей и ответственности, связанных с конкретной должностью, называется:
 1. должностная инструкция
 2. перечень квалификационных требований
 3. положение о правах и обязанностях работника
 4. трудовой договор
13. Процесс выявления потребности организации в человеческих ресурсах и составления планов по удовлетворению этих потребностей, называется:
 1. прогноз потребности в персонале
 2. планирование человеческих ресурсов
 3. разработка программы по созданию резерва
 4. планирование преемственности
14. Что из перечисленного является методикой прогнозирования потребности в персонале:
 1. планирование с нулевого уровня
 2. планирование на основе управленческих оценок
 3. планирование с использованием математических моделей
 4. все вышеперечисленные варианты
15. Текучесть кадров — это:
 1. увольнение работников по причинам, не связанным с производственной необходимостью
 2. увольнение работников, проработавших в организации в течение года
 3. увольнение работников по причинам, связанным с производственной необходимостью

188

4. среди перечисленных вариантов правильного нет

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задача 1

Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы. Международная корпорация Холдинг “Наука Т” — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса. Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в

67

инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития

предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами. Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых — уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации. Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления кадровым потенциалом. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом. В центре управления кадровым потенциалом — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

68

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумуляция опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения. Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения

возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной, или по научно-инженерной

Вопросы:

1. Сформулируйте
2. Назовите конкретные организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. 4. 5. •

Охарактеризуйте Опишите желаемого основные партнеров сотрудника корпоративные и продвижения организации. правила: персонала;

в

Сформулируйте области отбора, обучения миссию и девиз организации. (технологические, цели, отражающие возможных миссию линии).

69

- в области стимулирования труда.
6. Предложите программу кадровых мероприятий.

Задача 2

Проанализируйте конкретный пример подготовки к созданию и выводу на запланированную мощность средней по размерам фирмы по производству ювелирных изделий.

Цель. Насыщение рынка России и стран СНГ качественными и недорогими ювелирными изделиями российского производства с применением новых, разработанных ведущими специалистами фирмы, технологий, а также выпуск дорогой эксклюзивной продукции. Форма собственности. Частное предприятие, общество с ограниченной ответственностью.

История создания и краткий анализ сложившейся ситуации. Фирма X основана в 1997 г. на базе двух фирм. Первая фирма Y была создана в 1996 г. Основной вид деятельности — оптовая торговля ювелирными изделиями. В предполагаемом процессе взаимодействия с X эта фирма возьмет на себя функции маркетинга и будет основным сбытовым звеном фирмы X. Фирма Y будет иметь самостоятельную бухгалтерию, склад, отделы маркетинга и сбыта. Предполагаемая организационная культура — предпринимательского типа (оценка результатов деятельности по количеству принесенной прибыли). Вторая фирма (Z) была основана в 1992 г. как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство ювелирных изделий. Специалистами этой фирмы проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в ювелирном производстве. За время своего существования эта фирма неоднократно оказывалась в кризисных ситуациях,

приводивших ее практически к полному свертыванию своей деятельности. После каждого кризиса предпринимались меры по восстановлению деятельности фирмы, которые давали непродолжительные положительные результаты. Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу “семьи”. Директор фирмы являлся руководителем и “отцом” для своих подчиненных. С ростом численности сотрудников организационных изменений не

70 проводилось, что спровоцировало кризис управления. Руководителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточных управленческих звеньев. Контроль за всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято решение о приостановлении деятельности фирмы, роспуске сотрудников и создании новых фирм с более формализованными организационными структурами и соответствующими управленческими схемами. Начало формирования концепции новой организации. Слияние двух взаимодействующих фирм (одной — производственной, другой — торговой) позволит значительно снизить налогообложение и упорядочить систему управления. Так как штат фирмы X будет большей частью укомплектован из бывших сотрудников фирмы Z, встает вопрос о максимальной формализации отношений на самом начальном этапе работ по созданию новой организации. При помощи концепции типов организационных парадигм (систем) Л. Константина желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. На первом этапе работы по структурированию организации была составлена схема технологического процесса производства ювелирных изделий, что позволило выделить основные структурные подразделения с их специализацией, систему прямой подчиненности, коммуникационные связи между подразделениями. Следующий шаг — разработка оптимальной управленческой структуры исходя из анализа схемы технологического процесса. Были выделены следующие структурные подразделения: склад сырья, склад готовой продукции, химическая лаборатория, заготовительный участок, плавильный участок, участок объемного литья, участок спецлитья в графитовые формы, участок ювелирно-сборочный, развесочный, упаковочный, гравировальный участки, бухгалтерия, отдел кадров, секретариат. Подразделения, относящиеся к основному производству, находятся в прямом подчинении у заведующего производством, подразделения вспомогательного производства — в прямом подчинении у генерального директора. Гравировальный участок, одновременно являющийся частью основного производства и выполняющий вспомогательные функции, подчиняется заведующему производством и работает по указанию отдела маркетинга смежной фирмы.

71

Следует отметить, что описанная выше производственная структура в силу некоторых объективных причин не может быть полностью создана сразу. Но это именно та модель организации, к построению которой мы желаем прийти, выполняя ряд последовательных шагов. Как уже отмечалось, желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. Принцип, положенный в разделение труда, — функциональный. Были определены руководители, специалисты и исполнители. Руководитель организации —

генеральный директор, распоряжающийся ресурсами организации.

Специалисты — главный бухгалтер, заведующий производством, заведующий складом, менеджер по персоналу — не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителю в процессе принятия решений. Исполнители — работники вышеуказанных подразделений — претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации. Так как в проектируемой организации необходим наивысший контроль за распределением и использованием основных ресурсов, необходима определенная иерархичность в структуре. Дальнейший шаг в разработке программы — расчет потребности в персонале, который будет проведен в нескольких аспектах с дальнейшим их обоснованием. Проанализируем данные таблицы. Для нормального функционирования организации и выпуска запланированного объема продукции необходим штат, состоящий из 42 квалифицированных сотрудников. Учитывая имеющиеся сложности (финансовые и др.), можно начать работу, имея штат, указанный как необходимый. При этом функции плавильщиков могут быть переданы на литейный участок, объединяющий на первом этапе: специальное и объемное литье; функции заготовщиков распределяются между литейщиками и ювелирами; ювелиры самостоятельно производят химическую обработку изделий (т.е. ювелиры и литейщики осваивают смежные функции, что будет учитываться при начислении заработной платы); упаковщик и развесчик объединятся; гравер должен работать на месячное опережение заказов; обязанности мастеров возлагаются на самых опытных работников участков;

72

заведующий химической лабораторией обучает и оказывает необходимую помощь ювелирам.

Объем производства при такой расстановке кадров будет небольшим, но вполне достаточным на первом этапе. Доукомплектование штата может осуществляться в следующем порядке: 1) плавильщики; 2) заготовщики; 3) ювелиры — по мере загруженности уже работающих; 4) лаборант; 5) упаковщик; 6) заведующий складом; 7) мастера; 8) менеджер по персоналу. Работы на начальном этапе при очень маленьких оборотах возможны при соблюдении минимальных условий. Но в этом случае возникнут проблемы на складе: один кладовщик не будет справляться с работой. Возможно также, что ему будут переданы некоторые коммуникационные функции, выполняемые по схеме заведующим производством. При отсутствии заведующего производством на генерального директора перекладываются его обязанности, что может привести к кризисной ситуации в управлении. Гравер, работая без опережения и не на постоянной основе, не сможет вовремя обеспечивать формами литейщиков (специфика работы). Это означает, что данная схема неэффективна. Следующими шагами будут описание производственных коммуникаций (реальная схема) и описание деятельности по ключевым позициям. Генеральный директор — распоряжается ресурсами организации и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее руководство и необходимую юридическую поддержку (регистрацию, лицензирование и т.п.); обеспечивает необходимое финансирование, бесперебойную поставку сырья, безопасность фирмы и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежной фирмы; осуществляет стратегическое и текущее планирование деятельности. Заведующий производством — планирует

объем выпуска продукции, закупки сырья и расходных материалов; планирует и отслеживает движение сырья по подразделениям (количественно и по времени); анализирует результаты химических анализов для выявления лучших и худших поставщиков; предоставляет обоснованную информацию генеральному директору; участвует в распределении сырья по

73

имеющемуся плану (совместно с кладовщиками); участвует в формировании пакетов- заказов; отслеживает качество выполнения ювелирных работ; участвует в передаче готовой продукции; следит за работоспособностью технологической базы и наличием инструмента; является основным коммуникатором между подразделениями; дает опережающие задачи граверу по рекомендациям отдела маркетинга смежной фирмы. Участвует в приеме готовых форм; осуществляет контроль за всеми производственными процессами; дает необходимые рекомендации руководству; участвует в стратегическом и текущем планировании. Кладовщик — сдает сырье на химический анализ; производит прием сырья по количеству (весу) и составляет акт приемки; принимает сырье после химического анализа по весу и составляет акт; передает по расходной накладной сырье на плавку; получает после плавки сырье по весу и составляет акт; на основании заявки заведующего производством проводит сортировку сырья по участкам работ: плавка, литье объемное, спецлитье, эксклюзивные работы; выдает материалы по участкам на основании расходных накладных; по мере выполнения работ подразделениями производит и оформляет актом приемки прием полуфабрикатов по весу и количеству; сортирует заготовки; по заявке заведующего производством формирует пакеты- заказы. Выдает их в работу и дополнительные материалы (по заявкам ювелиров); принимает собранные изделия по количеству и весу; упаковывает согласно требованию Государственной инспекции пробирного надзора; списывает лом; производит разбор по пакетам и выдает на доработку; выдает камни по заявкам ювелиров; принимает готовую продукцию по весу и количеству; развешивает, прикрепляет ярлыки и упаковывает изделия (при отсутствии участков развески и упаковки); производит сортировку продукции по ассортименту; передает ее на склад готовой продукции; ежедневно выдает и принимает гофты от ювелиров, литейщиков и плавильщиков; ведет учет движения сырья внутри фирмы (по технологическому процессу); ведет учет потерь материала; по требованию заведующего производством составляет отчеты о наличии, движении, потерях и остатках материала, а также о наличии готовой продукции. Остальные позиции описываются согласно стандартным должностным инструкциям. Следующими шагами в разработке новой организации будут действия, направленные на формализацию внутренних связей; создание правил внутреннего распорядка;

74

создание положений о персонале и подразделениях (участках); проведение анализа деятельности по всем имеющимся участкам работ; на основании анализа деятельности и имеющихся стандартных должностных инструкций разрабатываются должностные инструкции для всех остальных сотрудников. На этом этап подготовки будет закончен, за ним последуют этапы наладки оборудования и набора персонала. Так как штат фирмы X будет полностью укомплектован из бывших сотрудников фирмы Z, то отдельно этот вопрос рассматриваться не будет. Все принятые сотрудники будут ознакомлены с новыми правилами, нормативными документами, правами и обязанностями и после

подписания трудовых соглашений смогут приступить к работе. Следует отметить, что проектирование новой организации основывается на следующих принципах. • Создание образа “идеальной” организации, способной производить продукцию по заданным в технико-экономическом обосновании объемам. • Анализ имеющейся на сегодняшний день ситуации и определение недопустимых ошибок, ведущих к

- Выбор путей, позволяющих не
- Планирование этапов (шагов)
- Детальная проработка этих шагов и определение их последовательности. •

Подготовка к запуску организации. Если для успешного выполнения программы имеется все необходимое: желание сделать планы действительностью, необходимая материально-техническая база и план действий, то при соблюдении последовательности и согласованности в действиях, а также при наличии, эффективного руководства, программа может быть реализована в кратчайшие сроки.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

16. Коэффициент текучести кадров представляет собой выраженное в процентах частное от деления:

1. количества уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период
2. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода
3. количества уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода
4. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период

17. Коэффициент выживаемости представляет собой выраженное в процентах частное от деления:

1. количества уволившихся за период на среднее количество сотрудников за этот же период
2. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на количество сотрудников на начало анализируемого периода
3. количества уволившихся за период на количество сотрудников на начало анализируемого периода
4. количества сотрудников, проработавших в организации в течение всего анализируемого периода на среднее количество сотрудников за этот же период

18. Планирование преемственности — это:

1. разработка программы кадровых перестановок
2. увольнение прежних сотрудников и наем более квалифицированных
3. осуществление возможных замещений
4. процесс, в ходе которого на случай освобождения управленческой должности обеспечивается наличие квалифицированного сотрудника, способного занять эту должность

19. Корректировочные мероприятия по увеличению гибкости управления

занятостью работников применяются в случае:

1. прогнозируемого недостатка работников
2. прогнозируемого избытка работников
3. прогнозируемого равновесия работников
4. среди перечисленных вариантов правильного нет

20. Корректировочные мероприятия по удержанию и привлечению работников применяются в случае:

1. прогнозируемого недостатка работников
- 189

2. прогнозируемого избытка работников
3. прогнозируемого равновесия работников
4. среди перечисленных вариантов правильного нет

21. При обзоре и оценке внутренних и внешних источников привлечения кандидатов учитывается соотношение между кандидатами, привлеченными из числа работников компании, и кандидатами, привлеченными извне, равное:

1. 1:5
2. 3:5
3. 5:1
4. 5:3

22. Что из перечисленного не относится к корректировочным мероприятиям по увеличению гибкости управления занятостью работников:

1. ограниченный найм
2. реинжиниринг бизнеса
3. пересмотр системы вознаграждения
4. изменение стандартов отбора

23. Деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей, называется:

1. подбор
2. набор
3. отбор
4. рекрутмент

24. Процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника, называется:

1. набор
2. найм
3. отбор
4. рекрутмент

25. Длительный процесс, в ходе которого человек ставит карьерные цели и находит способы достичь их, называется:

1. индивидуальное планирование карьеры
2. развитие карьеры
3. планирование карьеры сотрудника
4. карьерный путь

26. Определение организацией путей и направлений, в которых организация собирается развивать работников, называется:

1. организационное планирование карьеры

190

2. организационное развитие карьеры
3. организационный карьерный путь
4. все вышеперечисленные варианты

27. Традиционный карьерный путь — это:

1. поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали
 2. как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
28. Сжатая характеристика человека как работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником, называется:
1. резюме
 2. объявление «ищу работу»
 3. сопроводительное письмо
 4. совокупность всех перечисленных вариантов
29. Сетевой карьерный путь — это:
1. поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали
 2. вертикальная последовательность должностей и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
30. Карьерный путь дополнительных навыков — это:
1. побочные, дополнительные действия, предпринимаемые сотрудником в рамках компании-работодателя с целью повысить свою ценность для нее и приобрести достаточную степень незаменимости на своем рабочем месте
 2. как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
 3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
31. Двойной карьерный путь — это:
1. развитие карьеры по пути расширения управленческих полномочий
 2. как вертикальная последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости
- 191
3. приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности
 4. развитие карьеры по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний
32. Сопроводительное письмо — это:
1. аргументация востребованности кандидата на искомом рабочем месте
 2. сжатая характеристика человека как уникального работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником
 3. документ, в котором в полном объеме раскрываются личные данные, образование и научная деятельность ищущего работу

4. расширенный вид резюме
33. Процесс обучения сотрудников состоит из:
 1. 3 шагов
 2. 5 шагов
 3. 7 шагов
 4. 10 шагов
34. Определение потребности в обучении происходит путем анализа:
 1. организации в целом
 2. комплекса тактических задач, необходимых для достижения целей
 3. индивидуальных потребностей обучения
 4. все выше перечисленные варианты
35. Приспособление и постепенное вхождение работника в производственные условия, характерные для организации-работодателя, называется:
 1. трудовая адаптация
 2. профессиональная адаптация
 3. социально-психологическая адаптация
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
36. Что из перечисленного не является функцией трудовой адаптации:
 1. введение новичка в рабочую группу
 2. поощрение помощи новичку со стороны опытных работников
 3. формирование у новичка системы знаний о компании-работодателе
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
37. Что из перечисленного не является предметом общей адаптации сотрудника:
 1. функции подразделения, на работу в которое поступает сотрудник
 2. информация о руководителях
 3. механизм компенсации ущерба, нанесенного работником организации
 4. оплата труда
- 192
38. Что из перечисленного не является предметом специальной адаптации сотрудника:
 1. рабочие обязанности и ответственность
 2. возможности обучения на работе
 3. взаимоотношения с другими подразделениями
 4. отношения с местными и общегосударственными инспекциями
39. Что из перечисленного не является формой адаптации персонала:
 1. адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до 3 лет
 2. собственно развитие человеческих ресурсов организации на протяжении всего периода работы до ухода конкретного сотрудника на пенсию
 3. введение в должность руководящего работника продолжительностью до 1 года
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
40. При каком методе обучения субъектом обучения являются только менеджеры и профессионалы:
 1. деловые игры
 2. корпоративные университеты
 3. аудиторные программы
 4. ученичество

41. Что из перечисленного не является методом оценки деятельности сотрудников:
1. 360 градусов
 2. критические эпизоды
 3. выборочное голосование
 4. принудительное распределение
42. Что из перечисленного является методом оценки деятельности сотрудников:
1. 360 градусов
 2. критические эпизоды
 3. принудительное распределение
 4. все выше перечисленные варианты
43. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором проводится всесторонняя оценка на основе информации, поступающей из различных источников внутри фирмы, а также за ее пределами, называется:
1. рейтинговые шкалы
 2. рабочие стандарты
 3. ранжирование
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
- 193
44. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором анализируются записи непосредственного начальника о наиболее успешных и крайне неудачных действиях, предпринятых сотрудником на рабочем месте за оценочный период, называется:
1. рабочие стандарты
 2. критические эпизоды
 3. принудительное распределение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
45. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором деятельность сотрудника сопоставляется с определенным ранее или ожидаемым уровнем выработки, называется:
1. ранжирование
 2. принудительное распределение
 3. критические эпизоды
 4. рабочие стандарты
46. Метод оценки деятельности сотрудников, сочетающий элементы традиционной оценочной шкалы и критического эпизода, называется:
1. рейтинговые шкалы поведенческих якорей
 2. рейтинговые шкалы критических эпизодов
 3. рейтинговые шкалы принудительного распределения
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
47. Собеседование по результатам оценки деятельности сотрудников называется:
1. оценочное интервью
 2. рабочее интервью
 3. выборочное интервью
 4. рейтинговое интервью
48. Прямое денежное вознаграждение — это:
1. выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
 2. денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты

- отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
3. удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
 4. все выше перечисленные варианты
49. Метод оценки деятельности сотрудников, при котором сотрудники распределяются в ряд в соответствии с уровнем выполнения ими деятельности по одиночному либо комплексному критерию, называется:
1. рабочие стандарты
 2. критические эпизоды
- 194
3. рейтинговые шкалы поведенческих якорей
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
50. Косвенное денежное вознаграждение — это:
1. выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
 2. денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
 3. удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
 4. все выше перечисленные варианты
51. Нематериальное вознаграждение — это:
1. выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных
 2. денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта и пр.
 3. удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник
 4. все выше перечисленные варианты
52. Выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных, представляют собой:
1. прямое денежное вознаграждение
 2. косвенное денежное вознаграждение
 3. нематериальное вознаграждение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
53. Денежные выплаты работнику со стороны работодателя в виде оплаты отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта, представляют собой:
1. прямое денежное вознаграждение
 2. косвенное денежное вознаграждение
 3. нематериальное вознаграждение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
54. Удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической / физической среды, в которой находится работник, представляет собой:
1. прямое денежное вознаграждение
 2. косвенное денежное вознаграждение
 3. нематериальное вознаграждение
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
55. Система вознаграждения персонала организации состоит из:

195

1. прямого денежного вознаграждения
 2. косвенного денежного вознаграждения
 3. нематериального вознаграждения
 4. все выше перечисленные варианты
56. Внешняя справедливость имеет место тогда, когда:
1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
57. Внутренняя справедливость имеет место тогда, когда:
1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
58. Индивидуальная справедливость имеет место тогда, когда:
1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации
 3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
59. Групповая справедливость имеет место тогда, когда:
1. работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах
 2. работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации

196

3. отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.)
 4. более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные
60. Справедливость, при которой работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах, называется

1. внешней
2. внутренней
3. индивидуальной 4. коллективной

61. Справедливость, при которой отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда и др.), называется:

1. внешней
2. внутренней
3. индивидуальной 4. коллективной

62. Справедливость, при которой работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации, называется:

1. внешней
2. внутренней
3. индивидуальной 4. коллективной

63. Что из перечисленного относится к денежному виду вознаграждения, выплачиваемому по усмотрению работодателя:

1. выплаты за нерабочее время
2. пособия по охране здоровья
3. премии
4. все выше перечисленные варианты

64. Что из перечисленного относится к денежному виду вознаграждения, выплачиваемому по усмотрению работодателя:

1. выплаты за нерабочее время
2. оплата отпусков и больничных
3. пособия по безработице
4. среди перечисленных вариантов правильного нет

197

65. Нарушение структуры и функции организма, возникшее как результат действия одного или нескольких повреждающих факторов окружающей среды, называется:

1. повреждение
2. повреждающий фактор
3. несчастный случай
4. расстройство здоровья

66. Тело (предмет), вещество или явление, способное причинить повреждение, называется:

1. случайный фактор
2. повреждающий фактор
3. вещественное доказательство
4. все выше перечисленные варианты

67. Качественно-количественная характеристика нарушения структуры и функции организма, называется:

1. стойкая утрата трудоспособности
2. временная утрата трудоспособности
3. тяжесть вреда
4. все выше перечисленные варианты

68. Стойкая утрата трудоспособности — это:

1. обратимая потеря трудовой функции человека
 2. количественно-качественная характеристика нарушения структуры и функции организма
 3. необратимая потеря функции, которая не восстановится до конца жизни человека, несмотря на любую медицинскую помощь
 4. все выше перечисленные варианты
69. Длительная утрата трудоспособности предполагает обратимую потерю трудовой функции человека продолжительностью:
1. более 7 дн.
 2. более 14 дн.
 3. более 21 дн.
 4. все выше перечисленные варианты
70. Кратковременная утрата трудоспособности предполагает обратимую потерю трудовой функции человека продолжительностью:
1. менее 31 дн.
 2. менее 28 дн.
 3. менее 21 дн.
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
- 198
71. Что из перечисленного не относится к факторам, увеличивающим риск насилия на рабочем месте:
1. содержание работы
 2. расположение рабочего места
 3. время
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
72. Исследование человека в процессе производства и его взаимодействия с оборудованием, инструментами и физическими условиями труда, называется:
1. анализ выполнения трудовой дисциплины
 2. превентивные меры руководства, направленные на недопущение насилия на рабочем месте
 3. эргономика
 4. все выше перечисленные варианты
73. Добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов, называется:
1. работодатель
 2. профессиональный союз
 3. социальное партнерство в сфере труда
 4. коллективный работодатель
74. Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей, называется:
1. коллективный договор
 2. профессиональный пакт
 3. договор о социальном партнерстве
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет

75. Наказание работника, который не отвечает установленным стандартам или не соблюдает нормы, принятые в организации, называется:
1. дисциплинарный проступок
 2. дисциплинарное взыскание
 3. дисциплина труда
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
76. Обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, действующим на предприятии и определенным в соответствии с законодательством и трудовым договором, называется:
1. общие положения
- 199
2. дисциплина труда
 3. правила внутреннего трудового распорядка
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
77. Неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей называется:
1. дисциплинарный проступок
 2. дисциплинарное взыскание
 3. дисциплина труда
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
78. Трудовые споры бывают:
1. индивидуальные
 2. коллективные
 3. все выше перечисленные варианты
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
79. Рассмотрение коллективного трудового спора в целях его разрешения примирительной комиссией, с участием посредника и (или) в трудовом арбитраже, называется:
1. трудовые процедуры
 2. разъясняющие процедуры
 3. регламентирующие процедуры
 4. примирительные процедуры
80. Временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей в целях разрешения коллективного трудового спора, называется:
1. примирительные процедуры
 2. коллективная дисфункция
 3. забастовка
 4. среди перечисленных вариантов правильного нет
81. Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации, при котором:
1. действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов
 2. действия одной стороны могут создать конфликтную ситуацию для другой стороны
 3. действия одной стороны вызывают активное противодействие другой стороны
 4. действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, приводят к

открытым взаимным обвинениям

82. Условием возникновения конфликта является:

200

1. конфликтная ситуация
2. инцидент
3. активизация деятельности одной из сторон конфликта
4. ущемление интересов одной из сторон

83. Когда слабая напористость сочетается с высоким уровнем кооперативности, индивид выбирает такой межличностный стиль разрешения конфликтов, как:

1. 2. 3. 4.

84. В

1. 2. 3. 4.

уступчивость уклонение принуждение уход

зависимости от направленности воздействия конфликты бывают:

вертикальные и горизонтальные открытые и скрытые антагонистические и компромиссные все перечисленные ранее варианты

85. Конфликт, при котором война идет до победы какой-либо одной стороны называется:

1. 2. 3. 4.

86. К

1. 2. 3. 4.

антагонистический межличностный горизонтальный скрытый
причинам возникновения конфликтов относятся:

ограниченность ресурсов

различие или пересечение интересов членов организации неудовлетворительные коммуникации

все перечисленные варианты

87. На предконфликтной стадии развития конфликта:

1. инцидент и открытые конфликтные взаимодействия отсутствуют
2. имеются ясно выраженная установка на борьбу с соперником и инцидент
3. конфликтные взаимодействия и инцидент прекращаются
4. имеются ярко выраженные столкновения

88. При выборе варианта поведения «воспитатель» менеджер:

1. терпит обвинения в свой адрес
2. обвиняет конфликтующих
3. вытаскивает конфликтующих из трясины
4. среди перечисленных вариантов правильного нет

201

89. При выборе варианта поведения «консультант» менеджер прибегает главным образом к:

1. психологическим мерам
2. административным мерам
3. педагогическим мерам
4. помощиконсультанта

90. Каких методов управления конфликтами нет:

1. межгрупповые
2. межличностные
3. структурные
4. ответные агрессивные действия

91. Способ «Я-высказывание» относится к:

1. внутриличностным методом управления конфликтами
 2. личностным
 3. межличностным
 4. переговорам
92. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции:
1. ведение учета и статистики персонала, проведение патентно-лицензионной деятельности
 2. согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом
 3. организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками
 4. учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала
93. Уклонение как стиль поведения в конфликтной ситуации предполагает, что:
1. исход конфликта для индивида не особенно важен
 2. индивид соглашается на требования и претензии противостоящей стороны
 3. вырабатывается промежуточное решение, устраивающее обе стороны
 4. участники ищут решение за счет взаимных уступок
94. МО (modus operandi) — это:
1. образ действия человека
 2. мотивация
 3. кнопка «пуска» сотрудника
 4. демотивация
95. Такие награды, как деньги, выгоды, титулы — это: 1. внешняя мотивация
- 202
2. внутренняя мотивация 3. материальная мотивация 4. личная мотивация
96. Удовлетворяющие факторы — это:
1. факторы, необходимые людям для оправдания минимальных усилий, затраченных на работу
 2. факторы, которые стимулируют людей прикладывать к работе больше энергии, усилий и энтузиазма
 3. факторы, простое увеличение которых стимулирует на более упорную работу даже после того, как сотрудники уже были удовлетворены ими
 4. факторы, вызывающие удовлетворение от выполнения какого-либо задания
97. Деньги — это:
1. 2. 3. 4.
98. К
1. 2. 3. 4.
- удовлетворяющий фактор
стимулирующий фактор
мотивирующий фактор
- среди перечисленных вариантов правильного нет
- способам предложения стимулов (методам стимулирования) относят:
- фиксированное отношение и фиксированный интервал фиксированный период и фиксированная похвала фиксированное достижение и фиксированное поведение фиксированное отношение и фиксированное достижение
99. Уставшими сотрудниками называются:
1. сотрудники, с которыми происходят несчастные случаи
 2. сотрудники, рискующие «перегореть» на работе
 3. сотрудники, страдающие от заболеваний, связанных со стрессом
 4. все перечисленные варианты

100. «Утром — деньги, вечером — стулья» — это название такого метода стимулирования, как:

1. фиксированное отношение
2. фиксированное поведение
3. фиксированное достижение
4. фиксированный график оплаты

101. Система управления персоналом предполагает:

1. формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом и т.д.
2. рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления
3. организацию найма, отбора, приема персонала, профориентацию и адаптацию

203

4. организационно-практические подходы к формированию механизма реализации функционирования организации

102. Поведение человека в процессе труда определяется:

1. внутренним распорядком организации
2. трудовым кодексом РФ
3. организационной культурой
4. глубоко заложенными в людях потребностями, жизненным опытом и индивидуальными системами ценностей

103. Актуальные проблемы в коллективах современных организаций:

1. формирование коллектива из высококвалифицированных специалистов, осознание двойственной природы человека в организации, отсутствие координации совместной деятельности
2. информационный вакуум, отставание от ведущих стран мир по управленческим технологиям, разрастание социальной напряженности
3. кризис мотивации, необходимость развития у современных работников новых групп способностей, негативная трансформация представления работников о трудовой деятельности
4. развитие иждивенческих настроений в среде работников, борьба за лидерство, нежелание идти на компромисс

104. Проблемы российского трудового менталитета определяются:

1. полярностью психологического портрета российского работника
2. иждивенчеством, как формой проявления ментальности
3. недоверием к власти
4. отсутствием свободы в выборе профессии

105. Иерархия потребностей Маслоу выделяет следующие основные категории потребностей:

1. физиологические, в безопасности, социальные, в уважении, в самовыражении
2. стремление к успеху, стремление к власти, стремление к признанию
3. гигиенические и мотивационные
4. низшие, промежуточные, высшие

106. Оплата труда является мотивирующим фактором только в том случае, если она:

1. непосредственно зависит от результатов труда
2. больше прожиточного минимума
3. меньше прожиточного минимума.
4. не зависит участия в деятельности организации

107. К единовременным премиям относят: 1. возможность участия в прибылях

204

2. беспроцентные займы
 3. разовые вознаграждения за успешное проведение определенной операции
 4. поощрение усилий подостижению специфических целей
108. Сдельная оплата труда — это:
1. оплата труда, зависящая от качества выполнения служебных обязанностей
 2. оплата труда, зависящая от количества произведенной продукции или оказанных услуг
 3. оценочная оплата труда на основании количественных показателей, характеризующих качество и количество труда за определенный период времени
 4. дополнительные выплаты нерегулярного характера
109. Премияльная система — это:
1. оплата труда, зависящая от качества выполнения служебных обязанностей
 2. оплата труда, зависящая от количества произведенной продукции или оказанных услуг
 3. оценочная оплата труда на основании количественных показателей, характеризующих качество и количество труда за определенный период времени
 4. дополнительные выплаты нерегулярного характера
110. Коллектив организации — это:
1. учредители организации, вложившие значительные материальные средства в ее создание и развитие
 2. группа лиц, с которыми непосредственно контактирует администрация организации при решении практических задач
 3. объединение сотрудников организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность для достижения общих целей
 4. группа лиц, объединенных общими интересами и связанных неформальными отношениями
111. Подсистема общего и линейного руководства осуществляет:
1. организацию найма персонала, собеседования, оценки, перемещений, поощрений и увольнения
 2. управление организацией в целом, управление отдельными и функциональными подразделениями
 3. управление производственными конфликтами и стрессами
 4. обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников
112. Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет следующие функции:
1. управление производственными конфликтами и стрессами

205

2. анализ сложившейся структуры управления
 3. соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований промышленной эстетики, охрана труда и окружающей среды
 4. организацию рационализаторской и изобретательской деятельности
113. Подсистема управления развитием персонала осуществляет:
1. организацию найма персонала, собеседования, оценки, перемещений,

- поощрений и увольнения
 - 2. управление мотивацией трудового поведения, разработку форм морального поощрения персонала
 - 3. управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом
 - 4. обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников
114. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет:
- 2. формирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда
 - 3. разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стилей и методов руководства
 - 4. ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом
 - 5. согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом
115. Главным фактором, определяющим эффективность мотивации, является:
- 1. отличное трудовое поведение
 - 2. восприятие индивидом ценности вознаграждения
 - 3. оценка результата выполнения работы
 - 4. учет величины затраченных усилий на выполнение работы
116. Понятие ответственности можно сформулировать следующим образом:
- 1. это обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций
 - 2. это мера порицания за невыполненную или плохо выполненную работу
 - 3. это право определять наказание за нарушение дисциплины
 - 4. это должностное положение, организационный статус деятельности
117. К дополнительным выплатам нерегулярного характера относят:
- 1. возможность участия в прибылях
 - 2. беспроцентные займы
 - 3. разовые вознаграждения за успешное проведение определенной операции
 - 4. поощрение усилий по достижению специфических целей
- 206
118. Негарантированный оклад — это:
- 1. оплата труда, зависящая от качества выполнения служебных обязанностей
 - 2. оплата труда, зависящая от количества произведенной продукции или оказанных услуг
 - 3. оценочная оплата труда на основании количественных показателей, характеризующих качество и количество труда за определенный период времени
 - 4. дополнительные выплаты нерегулярного характера
119. Оплата труда является мотивирующим фактором только в том случае, если она:
- 1. непосредственно зависит от результатов труда
 - 2. больше прожиточного минимума
 - 3. меньше прожиточного минимума
 - 4. не зависит участия в деятельности организации

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.
2. Рынок труда, основные понятия, функции, структура.
3. Модели рынка труда, принципиальное отличие рынка труда от других рынков товаров и услуг.
4. Место и роль службы персонала в современной организации.
5. Методы, структура и функции службы управления персоналом.
6. Отдел персонала и основные направления его работы. Задачи, права и обязанности менеджеров по персоналу.
7. Методы кадрового менеджмента.
8. Кадровая политика: понятие и организационное назначение.
9. Кадровое планирование: цели и задачи.
10. Оперативный план работы с персоналом.
11. Понятие кадрового спроса и кадрового контроля.
12. Списочный состав организации, вычисление среднесписочного состава на конкретную дату.
13. Абсолютные показатели движения персонала: оборот по приему, оборот по выбытию, интенсивность оборота по приему, интенсивность оборота по выбытию.
14. Текучесть кадров: основные причины, последствия текучести кадров для организации, для работника.
- 182
15. Источники потребностей организации в персонале: внутриорганизационные факторы, внешние факторы, развитие техники и технологии, конкуренция и состояние рынка сбыта и т.д.
16. Методы прогнозирования потребности в персонале.
17. Перечень документов, необходимых при приеме на работу.
18. Отбор персонала: профессиональное тестирование.
19. Собеседование, виды: структурированное, свободное и др. Испытания.
20. Испытательный срок, его задачи.
21. Оформление приема на работу: контракт, приказ.
22. Основные формы развития персонала, методы обучения.
23. Эффективность обучения персонала. Принципы обучения взрослых людей.
24. Деловая карьера, планирование и развитие карьеры.
25. Адаптация работника в организации, виды адаптации.
26. Аттестация персонала, аттестация руководителей.
27. Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».
28. Кадровый менеджмент как система. Краткая характеристика основных элементов системы кадрового менеджмента.
29. Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления кадрового менеджмента.
30. Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.

31. Государственная система управления трудовыми ресурсами. 32. Принципы и методы кадрового менеджмента.

33. Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.

34. Субъекты кадрового менеджмента. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами службы персонала.

Функции службы персонала.

183

35. Формирование структурных подразделений служб управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.

36. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

37. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

38. Информационное обеспечение служб управления персоналом.

39. Техническое обеспечение служб управления персоналом.

40. Содержание понятия «философия управления персоналом». Внешние и внутренние факторы, влияющие на философию управления персоналом.

41. Стратегия управления персоналом как основа кадровой политики.

Значение разработки и задачи кадровой политики.

42. Элементы (составные части) кадровой политики. Место кадровой политики в разработке управленческих решений.

43. Управление по целям как основа оперативного плана работы с персоналом.

44. Техника планирования потребности в персонале, планирования производительности труда и других показателей по труду. 45. Теоретические основы бюджетирования управления персоналом. Бизнес–план по персоналу как основа бюджетирования.

46. Сущность и задачи анализа и описания работы (должности).

47. Сущность и задачи определения требований к кандидатам.

48. Документальное оформление описания работы и требований к кандидатам.

49. Цель и задачи набора персонала. Методы набора персонала.

50. Этапы и методы отбора персонала. Организация приема персонала. Соблюдение правовых норм при приеме.

51. Организация высвобождения персонала.

52. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.

184

53. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.

54. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов. Условия успешной адаптации.

55. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала. Структурные элементы организации трудовой адаптации.

56. Технология процесса управления адаптацией. Информационное

обеспечение процесса управления адаптацией.

57. Особенности адаптации руководителей. Стратегии начала работы в новой должности.

58. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала в организации. Особенности обучения взрослых.

59. Место обучения в системе управления персоналом. Организационная структура и функции подразделений по обучению персонала.

60. Этапы и методы обучения персонала.

61. Сущность аттестации и деловой оценки персонала.

62. Цели оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом.

63. Объекты и субъекты деловой оценки персонала.

64. Группировка, отбор и содержание показателей оценки персонала. Методы оценивания персонала.

65. Содержание профессиональной и внутриорганизационной карьеры, служебного продвижения.

66. Принципы организации управления деловой карьерой. Инструментарий управления деловой карьерой.

67. Этапы деловой карьеры, их содержание.

68. Сущность служебно-профессионального продвижения работника. Этапы служебно-профессионального продвижения.

69. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва.

185

70. Планирование и организация работы с резервом кадров. Контроль за работой с кадровым резервом.

71. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала. Формирование преданности организации и сознательной дисциплины труда.

72. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам.

73. Методы оценки результатов управления персоналом. Направления оценки: результативность, эффективность, полезность.

74. Показатели результативности, эффективности и полезности управления персоналом.

75. Экономическая сущность затрат на персонал. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.

7.2.5 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Не предусмотрено учебным планом

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Не зачтено» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Зачтено» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 20 баллов

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Предмет и содержание дисциплины "Кадровый менеджмент"	ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-10	Тест, контрольная работа, защита реферата
2	Развитие системы управления человеческими ресурсами	ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-10	Тест, контрольная работа, защита реферата
3	Цели, функции и организационная структура системы управления человеческими ресурсами	ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-10	Тест, контрольная работа, защита реферата
4	Кадровая политика организации	ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-10	Тест, контрольная работа, защита реферата
5	Кадровое планирование	ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-10	Тест, контрольная работа, защита реферата
6	Технология найма, отбора и приема персонала	ОПК-3, ОПК-5, ОПК-6, ОПК-7, ОПК-8, ОПК-10	Тест, контрольная работа, защита реферата

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного

студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Кадровый менеджмент и психология управления - М. Ю. Горбунова, учебное пособие, 224 с., Издательство: Владос-Пресс, 2018 г.
2. Кадровый менеджмент - М. А. Коргова, учебное пособие, 464 с., Издательство: Феникс, 2017 г.
3. Мотивация трудовой деятельности персонала - Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин, 312с., Издательство: Юнити-Дана, 2018 г.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

В рамках учебного курса предусмотрены следующие информационные технологии:

- личный кабинет обучающегося;
- обучающие и обучающе-контролирующие системы и др.

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office.

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

- Министерство экономического развития
<http://www.economy.gov.ru/mines/main>
- Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов Воронежской области – <https://www.innoros.ru>
- ИНИОН – <http://www.inion.ru/> .
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент) – <http://www.rupto.ru/>.
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://www.mon.gov.ru>
- Госкомстат России – <http://www.gks.ru>
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>
- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsocman.ru>
- журнал «Инновации» <http://www.mag.innov.ru/>
- журнал «Эксперт» <http://www.expert.ru>.
- <https://ostrov.2035.university>
- <https://2035.university>
- <http://www.nti2035.ru>
- <https://technet-nti.ru>

- <http://fea.ru>
- <https://leader-id.ru>
- <https://asi.ru>
- <https://data-economy.ru>

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1Z747gjtztj6MLMFySinpn6T_oXlzSA-у

- <http://forumtechnoprom.com/page/2018--results-all>
- <http://kleiner.ru>
- <http://www.osukharev.com>
- <http://www.eurasiancommission.org>
- <http://www.unido-russia.ru>
- <http://www.unido.ru>
- <https://digital.eaeunion.org/extranet/>

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

- Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru>
- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>
- Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов – <http://school-collection.edu.ru>
- Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru>
- Российский портал развития – <http://window.edu.ru/resource/154/49154>
- Инновационный бизнеспортал «Синтез бизнес новаций» – <http://sbn.finance.ru>
- Портал «Инновации и предпринимательство» – <http://innovbusiness.ru>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов

Аудитории для практических занятий, оснащенные:

- мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов
- интерактивными информационными средствами;
- компьютерной техникой с подключением к сети Интернет

Аудитории для лабораторных работ, оснащенные:

- компьютерной техникой с подключением к сети Интернет;
- прикладными программными продуктами для проведения лабораторных работ.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Кадровый менеджмент» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовой проект.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Методика выполнения курсового проекта изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсового проекта должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none">- работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций;- выполнение домашних заданий и расчетов;- работа над темами для самостоятельного изучения;- участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад;- подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.