

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

---

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Факультет менеджмента спортивной и туристкой индустрии**

**Кафедра менеджмента спортивной и туристкой индустрии**

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры Менеджмент  
спортивной

и туристской индустрии

Протокол от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_ г.

№ \_\_\_\_\_

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.Б.13 «УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

по направлению подготовки (специальности)

38.03.02 «Менеджмент»

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

Менеджмент объектов туристской инфраструктуры

*направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

Бакалавр

*квалификация выпускника*

очная форма обучения

*форма(ы) обучения*

Год набора - 2017

Москва, 2017\_г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

\_\_\_\_\_ А.В.Заздравных

РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА для использования в учебном процессе кафедрой  
Менеджмента спортивной и туристкой индустрии

(наименование кафедры)

Протокол от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой Менеджмента спортивной и туристкой индустрии  
(наименование кафедры)

(подпись)

*Белякова М.Ю.*

<b>№</b>	<b>Содержание</b>	<b>Страница</b>
<b>1</b>	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
<b>2</b>	Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО	5
<b>3</b>	Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
<b>4</b>	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	7
<b>5</b>	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	28
<b>6</b>	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 6.1 Основная литература 6.2 Дополнительная литература 6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы 6.4 Нормативные правовые документы 6.5 Интернет-ресурсы 6.6 Иные источники	30
<b>7</b>	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	32

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ5.1 Планирование в спортивной организации обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.3	способность формирования умений в использовании знания управления человеческими ресурсами, корпоративной социальной ответственности, финансового менеджмента с позиций социальной значимости принимаемых решений.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p><u>Профессиональный стандарт «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта»</u></p> <p>Обобщенные трудовые функции: Код А</p> <p>Руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта</p> <p>-Трудовые функции: Управление персоналом, задействованным в физкультурно-спортивной работе по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях</p>	<p>ОПК-2.3</p> <p>способность формирования умений в использовании знания управления человеческими ресурсами, корпоративной социальной ответственности, финансового менеджмента с позиций социальной значимости принимаемых решений.</p>	на уровне знаний: знать тенденции развития отечественных компаний в конкурентной среде.
		на уровне умений: разбираться в любых формах организации бизнеса и системах производства.
		на уровне навыков: применения методик для успешного управления мотивацией работников.

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» осваивается в 6 семестре, общая трудоемкость – 4 зачетные единицы.

54 академических часа выделено на контактную работу с преподавателем, в том числе лекционных 18 часов и практических 36 часов. На самостоятельную работу выделено 54 часов и на промежуточный контроль 36 часов для обучающихся по очной форме обучения.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Таблица 1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Персонал организации и управление им (на примере управляющей компании)	15	2		5		8	Опрос, Тестирование, Доклад
Тема 2	Адаптация персонала	17	2		5		8	Опрос, Тестирование, Доклад, Реферат
Тема 3	Мотивация персонала	19	3	2	5		7	Опрос, Тестирование, Реферат
Тема 4	Оценка и развитие персонала	19	3	2	5		8	Опрос, Тестирование, Эссе
Тема 5	Корпоративная культура: формирование и развитие	19	2	2	6		7	Опрос, Тестирование, Эссе
Тема 6	Особенности управления человеческими ресурсами в	17	3		5		8	Опрос, Эссе, Тестирование, Реферат

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
	условиях организационных изменений.							
Тема 7	Организационное поведение		3		5		8	Опрос, Тестирование, Доклад
Промежуточная аттестация		36				2		экзамен
Всего:		144	18		36		54	

### Содержание дисциплины

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела
1	2	3
1	Персонал организации и управление им (на примере управляющей компании)	<p>1.1. Требования бизнес стратегии к человеческим ресурсам и управлению персоналом.</p> <p>1.2. Построение системы учета кадров. Особенности документационного обеспечения организации при внедрении стандартов серии ISO9000:2000.</p> <p>1.3. Диагностика потребности организации в персонале.</p> <p>1.4. Анализ деятельности. Должностные инструкции.</p> <p>1.5. Особенности подбора персонала для управляющей компании: практический опыт и теоретические разработки.</p> <p>1.6. Организация системы найма персонала.</p> <p>1.7. Технологии поиска, отбора и оценки персонала.</p> <p>1.8. Технология оценки степени соответствия профессиональных и психологических качеств соискателей на вакансии. Метод «ассесмент-центр». Структурированное интервью. Метод кейсов.</p>
2	Адаптация персонала	<p>2.1. Понятие и виды адаптации персонала. Организация процесса адаптации.</p> <p>2.2. Проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников.</p>
3	Мотивация персонала	<p>3.1. Разработка системы мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>3.2. Диагностика и управление мотивацией персонала. Особенности мотивации персонала управляющей компании.</p> <p>3.3. Основные виды мотивации персонала.</p>

		<p>Нематериальная мотивация. Материальная мотивация.</p> <p>3.4. Формирование системы оплаты труда. Постоянная и переменная части оплаты труда.</p> <p>3.5. Оценка эффективности деятельности персонала на основе KPI (ключевых показателей эффективности). Критерии измерения. Связь с вознаграждением сотрудников.</p> <p>3.6. Формирование социального пакета.</p>
4	Оценка и развитие персонала	<p>4.1. Организация и проведение процедуры оценки эффективности деятельности персонала.</p> <p>4.2. Формирование кадрового резерва. Индивидуальное планирование карьеры.</p> <p>4.3. Стратегия развития персонала как элемент стратегии развития организации. Формирование стратегии развития персонала.</p> <p>4.4. Обучение персонала: оценка потребности в обучении, организация, методы, оценка результатов.</p>
5	Корпоративная культура: формирование и развитие	<p>5.1. Основные параметры и свойства корпоративной культуры.</p> <p>5.2. Типология корпоративных культур.</p> <p>5.3. Функции корпоративной культуры в управлении организацией и ее персоналом.</p>
6	Особенности управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.	<p>6.1. Анализ организационной структуры: соответствие организационной структуры стратегическим целям организации; анализ и оптимизация процессов взаимодействия между подразделениями.</p> <p>6.2. Определение потребностей в персонале (количество и качество) с учетом стратегических целей компании. Анализ соответствия квалификации персонала выполняемым функциям.</p> <p>6.3. Способы оптимизации бизнес-процессов организации с целью снижения расходов на персонал.</p>
7	Организационное поведение	<p>7.1. Личность в организации.</p> <p>7.2. Содержательные потребностно-мотивационные теории.</p> <p>7.3. Коммуникационный процесс в организации.</p> <p>7.4. Управление конфликтами.</p>
	<b>ИТОГО</b>	

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающегося и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление человеческими ресурсами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
---------------	---------------------------------------

Персонал организации и управление им (на примере управляющей компании)	Опрос, Тестирование, Доклад
Адаптация персонала	Опрос, Тестирование, Доклад, Реферат
Мотивация персонала	Опрос, Тестирование, Реферат
Оценка и развитие персонала	Опрос, Тестирование, Эссе
Корпоративная культура: формирование и развитие	Опрос, Тестирование, Эссе
Особенности управления человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.	Опрос, Эссе, Тестирование, Реферат
Организационное поведение	Опрос, Тестирование, Доклад

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамена (устно) с использованием ситуационных задач.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

##### **Вопросы к устному опросу.**

1. Раскрыть понятие «Управление человеческими ресурсами».
2. Перечислить цели и задачи УЧР.
3. Выделить две группы целей системы УЧР: цели работника и цели администрации организации, раскрыть их сходство и различие, определить степень их противоречивости.
4. Показать место и значение системы УЧР в обеспечении главных целей организации.
5. Выделить основные виды деятельности (этапы) по УЧР.
6. Раскрыть цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом.
7. Перечислить методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом.
8. Раскрыть нормативно-методическое обеспечение системы УЧР.
9. Перечислить основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция.
10. Раскрыть сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе.
11. Показать зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры
12. Перечислить процедуры деловой оценки.
13. Обосновать выбор критериев оценки: результативность труда, показатели профессионального поведения, деловые и личностные качества.
14. Перечислить методы измерения критериев оценки: шкалирования, упорядоченных рангов, альтернативных характеристик, экспертного опроса, метод оценки посредством установки целей. Комплексная оценка качества работы.
15. Показать роль линейного руководства при проведении деловой оценки.
16. Перечислить цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
17. Раскрыть принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места.
18. Перечислить методы обучения, их преимущества и недостатки.



19. Раскрыть сущность переподготовки работников. Дать классификацию форм повышения квалификации, их характеристику.
20. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.

### **Примерная тематика рефератов по курсу «Управление человеческими ресурсами»**

1. Раскрыть сущность системы непрерывного обучения персонала.
2. Дать характеристику деятельности служб по организации и планированию непрерывного обучения: учет и анализ состава кадров, аттестация, оценка уровня обучения, оценка профессионализма, выбор психологического исследования, экономические оценки.
3. Перечислить цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
4. Раскрыть принципы, методы, формы и виды обучения. Классификация и содержание форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места, около рабочего места.
5. Перечислить методы обучения, их преимущества и недостатки.
6. Раскрыть сущность переподготовки работников. Дать классификацию форм повышения квалификации, их характеристику.
7. Профессиональное развитие персонала организации: понятие, формы, методы и проблемы.
8. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
9. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом организации.
10. Делопроизводительное обеспечение системы управления персоналом.
11. Оценка эффективности работы служб управления персоналом.
12. Роль и значение анализа рабочего места в эффективном управлении персоналом.
13. Обеспечение занятости персонала и проблемы высвобождения.
14. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом.
15. Организация внутрифирменных социальных программ помощи работникам организации: отечественной и зарубежный опыт.

#### **Эссе или доклады по теме:**

1. История и значение служб персонала в России и за рубежом.
2. Изменение взглядов на роль работника в организации.
3. Факторы, влияющие на формирование человеческого капитала.
4. Политика и стратегия организации в области персонала (человеческих ресурсов).
5. Понятие и принципы планирования персонала.
6. Кадровое собеседование и его функции.
7. Тесты и их использование при отборе и оценке персонала.
8. Профессиограмма и методы ее составления.
9. Отличие трудового законодательства в РФ и странах Западной Европы.
10. Проблемы социально-психологической адаптации различных категорий работников.
11. Особенности физиологической адаптации человека к режиму работы.
12. Стресс на работе и пути его преодоления.
13. Центр оценки (ассесмент-центр) как метод оценки персонала.
14. История центров оценки (ассесмент-центров).
15. Организация и цели профессионального обучения.
16. Особенности повышения профессионального мастерства менеджеров.

17. Виды, цели и этапы деловой карьеры.
  18. Индивидуальное планирование карьеры.
  19. Управление рабочим временем руководителей и специалистов.
  20. Формы и системы заработной платы в России.
  21. Системы заработной платы за рубежом.
  22. Учет личностного фактора при кадровых назначениях и перемещениях.
  23. Характер и учет его особенностей в управлении коллективом.
  24. Основы власти руководителя. Должностное лидерство.
- Влияние организационной культуры на стиль управления персоналом.

## **Тестовые задания по предмету «Управление человеческими ресурсами»**

### **Типовые тестовые задания\***

**Выберите единственно верный вариант ответа:**

1. **Под категорией "кадры организации" следует понимать:**
  - а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
  - в) все лица, работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
  - г) все лица, работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
  - д) все потенциальные работники предприятия
2. **Безработные - это:**
  - а) трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка, зарегистрированные в Службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовы приступить к ней;
  - б) временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способные к участию в трудовом процессе;
  - в) лица трудоспособного возраста получающих пенсии по старости на льготных основаниях (мужчины в возрасте 50-63 лет, женщины - 45-58 года);
  - г) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - д) граждане не работающие по собственному желанию
3. **Что следует понимать под категорией "персонал"?**
  - а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
  - б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности;
  - в) все лица работающие на предприятии на определенную дату, состоящие в банке данных предприятия и желающие работать на предприятии;
  - г) все лица работающие на предприятии и неработающие, получающие пенсию от данного предприятия;
  - д) все потенциальные работники предприятия
4. **К эффекту совместной деятельности персонала не относят**
  - а) степень реализации организационной цели;
  - б) уровень эффективности труда;
  - в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники оттого,

- что они состоят в этой организационной структуре;  
г) противостояние между профсоюзами и администрацией организации;  
д) все относят

**5. Причинами сегментации персонала на "ядро" и "периферию" на предприятии (в организации) являются:**

- а) различия в уровне экономической эффективности труда;  
б) различия в уровне социальной эффективности труда;  
в) финансовое положение предприятия;  
г) а) и б);  
д) а) и в)

**6. Выделите категории населения, которые относятся к экономически активному населению:**

- 1 - занятое население;  
2 - безработные;  
3 - трудоспособное население;  
4 - трудовые ресурсы;  
5 - ищущие работу;  
6 - граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве  
а) 1, 2, 3;  
б) 2, 3;  
в) 1, 2;  
г) 3, 6;  
д) 5, 6

**7. Выделите категории населения, которые относятся к занятому населению:**

- 1 - работающие по найму;  
2 - имеющие оплачиваемую работу (службу);  
3 - лица в местах лишения свободы;  
4 - самостоятельно обеспечивающие себя работой;  
5 - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;  
6 - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;  
7 - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;  
8 - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;  
9 - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;  
10 - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;  
11 - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны.  
а) 1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11;  
б) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11;  
в) 1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 10, 11;  
г) 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 10;  
д) 1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11

**8. К экономически неактивному населению относятся:**

- 1 - работающие по найму;  
2 - имеющие оплачиваемую работу (службу);

- 3 - лица в местах лишения свободы;
  - 4 - самостоятельно обеспечивающие себя работой;
  - 5 - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам и уходу за ребенком;
  - 6 - избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
  - 7 - временно не работающие по каким-либо причинам, но потенциально способных к участию в трудовом процессе;
  - 8 - проходящие службу в Вооруженных Силах, внутренних и железнодорожных войсках, органах государственной безопасности и внутренних дел;
  - 9 - трудоспособные граждане, обучающиеся в общеобразовательных школах, профессионально-технических училищах;
  - 10 - трудоспособные граждане, проходящие заочный и курс обучения в высших, средних специальных и других учебных заведениях;
  - 11 - работающие граждане других стран, временно пребывающие на территорию страны
- а) 1, 2, 3, 5;
  - б) 3, 7;
  - в) 5, 8;
  - г) 9, 11;
  - д) 7, 9, 10, 11

**9. Характеристиками "ядра" персонала являются:**

- 1 - защищенность рабочего места от влияния рынка;
  - 2 - гарантия занятости на длительную перспективу;
  - 3 - неудобные дни и часы работы;
  - 4 - стопроцентная оплата больничных листов и отпусков;
  - 5 - негарантированное пенсионное обеспечение;
  - 6 - гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя
- а) 1, 2, 3, 5;
  - б) 3, 6;
  - в) 3, 5, 6;
  - г) 2, 4, 5, 6;
  - д) 1, 2, 4, 6

**10. В каком случае происходит формирование мотива труда?**

- а) если трудовая деятельность является основным условием получения блага;
- б) если стаж работы является критерием распределительных отношений;
- в) если высокий статус дает возможность получить благо;
- г) если у человека есть альтернативные источники получения блага;
- д) если человек долгое время не получал ожидаемой отдачи от труда

**11. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?**

- а) до начала профессиональной деятельности;
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда

**12. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:**

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б)

13. **В чем заключается основная идея классической теории мотивации?**
- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
  - г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
  - д) человека мотивируют потребности высших уровней
14. **В чем заключается цель стимулирования персонала?**
- а) побудить человека избегать конфликтов;
  - б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
  - в) побудить человека не превышать своих полномочий;
  - г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
  - д) обеспечить человеку достойный уровень жизни
15. **В чем суть классической теории мотивации?**
- а) деньги – единственный мотивационный фактор;
  - б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
  - в) поведение человека определяется его ожиданиями;
  - г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе
16. **Вероятность увольнения по собственному желанию выше**
- а) у недавно нанятых на работу сотрудников
  - б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
  - в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
  - г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
  - д) не зависит от стажа работы в организации
17. **Для увеличения эффективности труда необходимо:**
- а) четко формулировать цель работы;
  - б) давать общее представление о необходимых результатах;
  - в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
  - г) своевременно стимулировать работников;
  - д) все вместе
18. **Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:**
- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
  - б) высказать свою оценку сотруднику публично;
  - в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
  - г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
  - д) возможны варианты а) и б)
19. **За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:**
- а) за достижение плановых показателей;
  - б) за перевыполнение плана;
  - в) за выдающиеся заслуги;
  - г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
  - д) ответы а) и в)

20. **Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:**
- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
  - б) временному увеличению эффективности его работы;
  - в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
  - г) временному уменьшению эффективности его работы;
  - д) снижению мотивации работника
21. **Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:**
- а) в уважении;
  - б) в самореализации;
  - в) в безопасности;
  - г) в стремлении к власти;
  - д) в стремлении к независимости
22. **К добровольным социальным льготам относятся**
- а) обязательное медицинское страхование;
  - б) оплата больничных листов;
  - в) обязательное пенсионное страхование;
  - г) оплата питания;
  - д) все перечисленные льготы являются добровольными
23. **К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?**
- а) содержательной;
  - б) процессуальной;
  - в) классической;
  - г) количественной;
  - д) административной
24. **К процессуальным теориям мотивации относится:**
- а) теория двух факторов Герцберга;
  - б) теория ожиданий;
  - в) теория ERG Альдерфера;
  - г) теория А.Маслоу;
  - д) теория А.Файоля
25. **Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?**
- а) теория ожиданий;
  - б) теория справедливости;
  - в) теория X, Y;
  - г) пирамида Врума;
  - д) содержательная теория
26. **Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?**
- а) в самовыражении, самоопределении;
  - б) в общественном признании;
  - в) в безопасности;
  - г) физиологические;
  - д) социальные

27. **Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?**
- а) теория х;
  - б) теория у;
  - в) теория z;
  - г) пирамида потребностей;
  - д) теория ожидания
28. **Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?**
- а) теория ожидания;
  - б) модель Портера-Лоулера;
  - в) теория справедливости Адамса;
  - г) теория ERG Альдерфера;
  - д) теория А.Маслоу
29. **Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?**
- а) в самовыражении, самоопределении;
  - б) в общественном признании;
  - в) в безопасности;
  - г) физиологические;
  - д) социальные
30. **Какие основные формы стимулов выделяют?**
- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
  - б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
  - в) стимул, мотив, потребность, нужда;
  - г) похвала, просьба, убеждение;
  - д) зарплата, премия, подарки
31. **Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?**
- 1 - действовать лучше работников-конкурентов;
  - 2 - желание не отличаться от других работников;
  - 3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
  - 4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
  - 5 - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства
- а) 1, 3, 4, 5;
  - б) 2, 3, 4, 5;
  - в) 1, 3, 4;
  - г) 3, 4, 5;
  - д) 2, 4, 5
32. **Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?**
- а) интересная работа;
  - б) продвижение по службе;
  - в) уровень заработной платы;

- г) стаж работы;
  - д) условия труда
33. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?
- а) Абрахам Маслоу;
  - б) Фредерик Херцберг;
  - в) Ф.Тейлор;
  - г) Д.Макгрегор;
  - д) В.Врум
34. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?
- а) К.Мадсен;
  - б) А.Маслоу;
  - в) Ф.Герцберг;
  - г) К.Альфред;
  - д) В.Врум
35. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:
- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
  - б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
  - в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
  - г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
  - д) социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения, самосовершенствования
36. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?
- а) классические, прогрессивные;
  - б) социальные, экономические;
  - в) содержательные, процессуальные;
  - г) теоретические, эмпирические;
  - д) научные, практические
37. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа
- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
  - б) требующая от сотрудника значительных усилий;
  - в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
  - г) не оплачиваемая в полном объеме;
  - д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа
38. Основными формами оплаты труда являются:
- а) повременная и сдельная;
  - б) заработная плата и прибыль;
  - в) тарификация и индексация;
  - г) фиксированная и плавающая;
  - д) окладная и тарифная
39. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:



- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
- б) ориентация работников на достижения;
- в) благоприятные отношения с руководителем;
- г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
- д) удовлетворение физиологических потребностей

**40. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:**

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;
- д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации

**41. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:**

- а) моральным и материальным поощрением;
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами

**42. Под обогащением труда обычно понимают:**

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей

**43. Под термином "мотивация" понимают:**

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности

**44. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:**

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;
- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма

**45. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:**

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации

**46. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности**

- а) увеличивает преданность организации;
- б) уменьшает преданность организации;

- в) не влияет на преданность организации;
  - г) снижает степень конфликтности личности;
  - д) увеличивает эффективность труда
47. **При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно**
- а) проявить жесткость, чтобы отсеять ненужные возражения;
  - б) честно объяснить причины принимаемых мер;
  - в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
  - г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
  - д) подчиненным ничего объяснять не следует
48. **Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:**
- а) бихевиористов;
  - б) школы человеческих отношений;
  - в) классической школы управления;
  - г) школы научного управления;
  - д) административной школы
49. **Процессуальные теории мотивации изучают**
- а) содержание потребностей и мотивов человека;
  - б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
  - в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
  - г) основные способы принуждения к труду;
  - д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.
50. **Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:**
- а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
  - б) усиления контроля и дисциплинарных мер;
  - в) замены части менеджеров среднего звена;
  - г) повышения привлекательности работы;
  - д) улучшения условий труда
51. **С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:**
- а) привнести в работу радость;
  - б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;
  - в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
  - г) все вместе;
  - д) все неверно
52. **Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)**
- 1 – автономность;
  - 2 – повторяемость;
  - 3 - разнообразие требуемых навыков;
  - 4 - простота требуемых знаний;

- 5 – монотонность работы;  
6 – конвейерная зависимость  
а) 1, 2, 3;  
б) 1, 3, 4;  
в) 1, 3, 5;  
г) 1, 5, 6;  
д) 3, 4, 6

**53. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:**

- а) стимулы;  
б) мотивы;  
в) мотивационная деятельность;  
г) потребности;  
д) цели

**Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:**

- а) цикл работы слишком длинный;  
б) в работе постоянно происходят изменения;  
в) процесс производства не контролируется человеком;  
г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;  
д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями

**54. Сила мотива определяется:**

- а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;  
б) направленностью потребности;  
в) степенью уверенности в собственных силах;  
г) характером человека;  
д) степенью изменчивости потребностей

**\*Полный комплект тестовых заданий находится на кафедре**

### **4.3 Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине «Управление человеческими ресурсами» предусмотрены в форме экзамена, который проводится в виде устного собеседования по контрольным билетам. Контрольный билет содержит один теоретический вопрос, второй – ситуационная задача. Важнейшими критериями оценки знаний обучаемых являются:

- степень усвоения учебной программы;
- содержание ответа на контрольные вопросы: логичность и доказательность изложения;
- степень творчества и самостоятельности в раскрытии поставленных вопросов;
- умение применить теоретические знания в анализе конкретных деловых ситуаций.

**Примерный перечень вопросов к экзамену по курсу**

**«Управление человеческими ресурсами»**

1. Персонал предприятия как объект управления.

2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
3. Принципы управления персоналом.
4. Организационное проектирование системы управления персоналом.
5. Методы управления персоналом.
6. Цели и функции управления персоналом.
7. Кадровая политика организации.
8. Система стратегического управления персоналом.
9. Организационная структура службы управления персоналом.
10. Анализ кадрового потенциала предприятия.
11. Подбор персонала и профориентация.
12. Профессиональная и организационная адаптация индивидуумов в составе персонала.
13. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
14. Теория иерархии потребностей А.Маслоу.
15. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлеланда.
16. Двухфакторная теория Ф.Герцберга.
17. Оценка эффективности управления персоналом.
18. Организация проведения аттестации персонала.
19. Управление деловой карьерой персонала.
20. Управление служебно-профессиональным движением персонала.
21. Оценка результатов труда персонала организации.
22. Корпоративная культура. Элементы корпоративной культуры.
23. Уровни корпоративной культуры.
24. Функции корпоративной культуры.
25. Способы оптимизации корпоративной культуры.
26. Лидерство. Факторы, влияющие на выделение лидера в группе.
27. Основные зарубежные и отечественные теории лидерства.
28. Отличие между лидерством и руководством.
29. Способы выявления лидера в группе.
30. Роль лидерства в управлении человеческими ресурсами организации.

### Ситуационные кейс-задачи

#### Описание ситуации

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

*Таблица 1.*

#### СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал - это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал - один из главных источников	Персонал - это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль

	сокращения затрат на производство	
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации	Персонал организации - это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель - эффективный труд на благо всего общества - достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации - это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель - требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции - выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования - угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель - более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о	Сотрудники структурных	Сотрудники подразделений -

характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	подразделений - члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения - выполнение производственного задания подразделения	члены одной добровольно составленной команды. Основа общения - общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация - второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация - место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом - руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом - кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом - выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом - эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и

		использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом - о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом - одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 2.

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ  
КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

**Постановка задачи**

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

**Критерии оценки (в баллах):**

– 5 баллов выставляется студенту, если принятое им решение наиболее эффективно нейтрализовало проблемную ситуацию, а обоснование его примирило конфликтующие стороны;

– 4 балла выставляется студенту, если принятое им решение наиболее эффективно нейтрализовало проблемную ситуацию, но один из участников конфликта остался им недоволен и намерен отстаивать свои интересы и далее;

– 3 балла выставляется студенту, если принятое им решение наиболее эффективно нейтрализовало проблемную ситуацию, но его обоснование не устроило конфликтующие стороны;

– 2 балла выставляется студенту, если принятое им решение не разрешило, а только обострило конфликтную ситуацию.

### Шкала оценивания студента

Оценка	Требования к знаниям
5, <i>«отлично»</i>	<p>– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</p>
4, <i>«хорошо»</i>	<p>– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</p>
3, <i>«удовлетворительно»</i>	<p>– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и</p>



	результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
2, «неудовлетворительно»	<p>– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</p>

#### 4.4. Методические материалы

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с основами диагностики кризиса на предприятии, обсуждением отдельных вопросов, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, круглых столах, решением задач, анализом стратегии развития предприятия и применение антикризисных мер.

В рамках самостоятельной работы студентов готовят самостоятельно вопросы, готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к зачету.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы

Активность студента по дисциплине оценивается по его выступлениям на практических занятиях.

**Оценивание работы студента на семинарских занятиях** осуществляется по следующим критериям:

- «Отлично» – активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание

лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.

– «Хорошо» – недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемость.

– «Удовлетворительно» – ответы на семинарах отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

– «Неудовлетворительно» – пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше, для получения более высоких оценок.

Кроме того, оценивание студента проводится на контрольной неделе в соответствии с распоряжением проректора по учебной работе. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Студент допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями.

### ***Критерии оценивания устного ответа***

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания включают в себя:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа

– Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

– Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

– Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

– Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

### ***Критерии оценивания реферата с использованием презентации***

– Оценка **«отлично»** выставляется студенту, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; в тексте сообщения отсутствуют логические нарушения в представлении материала; представлен качественный анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации в полном объеме, студент уверенно отвечает на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

– Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; в тексте сообщения отсутствуют логические нарушения в представлении материала; представлен качественный анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации в полном объеме либо есть недочеты, присутствуют случаи неуверенного ответа на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

– Оценка **«удовлетворительно»**, – если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; в целом сообщение имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте сообщения есть логические нарушения в представлении материала; представлен частичный анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации не полностью, студент неуверенно либо вообще не отвечает на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

– Оценка **«неудовлетворительно»**, – если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; в целом сообщение имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте сообщения есть логические нарушения в представлении материала; отсутствует анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации не полностью либо презентация отсутствует вовсе, студент не отвечает на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

### ***Критерии оценивания эссе***

#### **«Отлично»:**

1) во введении четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, выполнена задача заинтересовать читателя

2) в основной части логично, связно и полно доказывается выдвинутый тезис

3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

#### **«Хорошо»:**

1) во введении четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, в известной мере выполнена задача заинтересовать читателя

2) в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис

3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

#### **«Удовлетворительно»:**

1) во введении тезис сформулирован нечетко или не вполне соответствует теме эссе

2) в основной части выдвинутый тезис доказывается недостаточно логично (убедительно) и последовательно

3) заключение и выводы не полностью соответствуют содержанию основной части

#### **«Неудовлетворительно»:**

1) во введении тезис отсутствует или не соответствует теме эссе

2) в основной части нет логичного последовательного раскрытия темы

3) выводы не вытекают из основной части

### **Шкала оценивания**

Мини-реферат и презентация, текст эссе, участие в кейсе и дискуссии оценивается:  
0 – 5 баллов.

5 баллов – оценка «отлично»

3-4 балла – оценка «хорошо»

- 1-2 балла – оценка «удовлетворительно»  
0 баллов – оценка «неудовлетворительно»  
Максимальный балл – 5.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация по дисциплине «Финансовый менеджмент» проводится в соответствии с Учебным планом в 7 семестре в форме экзамена. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины п.4.1. (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с установленными требованиями. Экзамен принимает лектор.

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

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации; во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций, с проведением контрольных мероприятий.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

### **Вопросы для самопроверки**

1. Раскрыть понятие «Управление человеческими ресурсами».
2. Перечислить цели и задачи управления персоналом.

3. Выделить две группы целей системы управления человеческими ресурсами: цели работника и цели администрации организации, раскрыть их сходство и различие, определить степень их противоречивости.
4. Показать место и значение системы управления персоналом в обеспечении главных целей организации.
5. Выделить основные виды деятельности (этапы) по управлению человеческими ресурсами.
6. Раскрыть сущность концепции управления персоналом, ее составляющие: методология, система и технологии управления персоналом.
7. Обосновать системный подход к управлению персоналом организации и формированию системы управления им.
8. Раскрыть управление персоналом как систему.
9. Раскрыть состав подсистем управления персоналом в общей системе управления.
10. Показать, что система целей управления персоналом – основа функционального разделения труда.
11. Раскрыть состав, содержание функций управления персоналом, варианты их классификации, взаимосвязь и последовательность выполнения.
12. Обосновать организационную структуру службы управления персоналом, показать её место в общей системе управления организацией.
13. Раскрыть цели, задачи, показатели кадрового обеспечения системы управления персоналом.
14. Перечислить методы расчёта количественного состава кадровых служб управления персоналом.
15. Раскрыть нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом.
16. Перечислить основные виды нормативно-методических документов: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положения о подразделении, должностная инструкция.
17. Раскрыть сущность кадровой политики и ее особенности на современном этапе.
18. Показать зависимость кадровой политики организации от общей политики организации, организационной культуры.
19. Перечислить методы реализации кадровой политики, их сущность и разновидности (административные, экономические и социально – психологические).

#### Подготовка к экзамену

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента. Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов, ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий. Доклад также может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад также может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры. В таком случае вопросы и практическое задание выбираются самим преподавателем.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### ***Основная литература***

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2011.
3. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М., 2010.
4. Управление персоналом организации / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.

### **6.2.Дополнительная литература**

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. Москва, Генезис, 2012.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами (МВА классика). С-Пт.: Питер, 2011.
3. Батаршев А.В. Психология управления персоналом. Москва, Генезис, 2005.
4. Верещагина Л.А., Карелина И.Л. Психология потребностей и мотивация персонала. Москва, Генезис, 2011.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. Москва, Проспект, 2010.
6. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. Санкт-Петербург: Питер, 2011.
7. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Москва, Бизнес Букс, 2013.
8. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? Москва, Альпина Бизнес Букс, 2010.
9. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Москва, Эксмо, 2011.
10. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: российский менталитет и практика бизнеса. Москва, Альпина Паблишер, 2013.
11. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. М.: Дело, 2012.
12. Михайлов Д.М. Аутсорсинг: новая система организации бизнеса. М.: Кнорус, 2011.
13. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. Москва, Финансы и статистика, 2010.
14. Организационное поведение (хрестоматия). Самара: Бахрах-М, 2006.
15. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Санкт-Петербург, 2011.
16. Спивак А.В. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург, Питер, 2011.
17. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. М.: Альфа-Пресс, 2011.
18. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2010.
19. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. М., С-Пт.: Вершина, 2012.
20. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Инфра, 2012.
21. Шинкаренко Н. О. Управление персоналом организации при внедрении стандартов серии ИСО 9000:2000. М.: Дело и сервис, 2013.

### **6.3 Интернет – источники:**

[www.smartcat.ru](http://www.smartcat.ru)  
[www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент  
[www.cofe.ru/Finance/](http://www.cofe.ru/Finance/) – Энциклопедия банковского дела и финансов  
[www.dir.yahoo.com/Business\\_and\\_Economy](http://www.dir.yahoo.com/Business_and_Economy) – Бизнес-ресурсы  
[www.directorinfo.ru](http://www.directorinfo.ru) – Журнал "Директор Инфо"  
[www.dis.ru/fm/](http://www.dis.ru/fm/) – Журнал "Финансовый менеджмент"  
[www.fas.gov.ru](http://www.fas.gov.ru) – Федеральная антимонопольная служба  
[www.fd.ru](http://www.fd.ru) – Журнал "Финансовый директор"  
[www.finam.ru](http://www.finam.ru) – Финансовая информация  
[www.finanaliz.ru](http://www.finanaliz.ru) – Финансовый анализ  
[www.finansmag.ru](http://www.finansmag.ru) – Журнал "Финанс."  
[www.finansy.ru](http://www.finansy.ru) – Публикации по экономике и финансам  
[www.finmarket.ru](http://www.finmarket.ru) – Информационное агентство ФинМаркет  
[www.finrisk.ru](http://www.finrisk.ru) – Финансовые риски  
[www.forexpf.ru](http://www.forexpf.ru) – Финансовая информация для рынка FOREX  
[www.fxclub.org](http://www.fxclub.org) – FOREX клуб  
[www.glavbuh.net](http://www.glavbuh.net) – Главбух  
[www.ilovemoney.ru](http://www.ilovemoney.ru) – сайт о личных финансах  
[www.mfd.ru](http://www.mfd.ru) – Финансовая информация  
[www.mirfin.ru](http://www.mirfin.ru) – Мир финансов  
[www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – Министерство финансов РФ  
[www.msfo-mag.ru](http://www.msfo-mag.ru) – журнал "МСФО"  
[www.prime-tass.ru](http://www.prime-tass.ru) – Агентство экономической информации  
[www.quote.ru](http://www.quote.ru) – финансовые показатели российских предприятий  
[www.riskland.ru](http://www.riskland.ru) – Экспертиза рисков  
[www.rts.ru](http://www.rts.ru) – Российская торговая система

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

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации.



Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg

EBSCO Publishing

eLIBRARY.RU

Emerging Markets Information Service

Google Scholar (Google Академия)

IMF eLibrary

JSTOR

New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.

OECD iLibrary

Oxford Handbooks Online

Polpred.com Обзор СМИ

Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;

SCOPUS

Web of Science

Wiley Online Library

World Bank Elibrary

Архивы научных журналов NEICON

Интернет-сервис «Антиплагиат»

Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»

ЭБС Издательства "Лань"

ЭБС Юрайт

Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»