

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

---

ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК  
(наименование института (факультета))  
Кафедра дизайна  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА  
на заседании кафедры дизайна  
Протокол №1 от 29.08.2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
Б1.В.08 Лидерство и управление персоналом

38.04.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Управление в Арт-бизнесе  
направленность (профиль/специализация)

Магистр  
квалификация

очная  
форма обучения

Год набора - 2018

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

Доцент,  
Кандидат психологических наук

Крымчанинова М.В.

Заведующий кафедрой дизайна,  
Профессор, кандидат искусствоведения

Серов С. И.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Лидерство и управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:	4
1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации	9
4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Лидерство и управление персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:	9
4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): ответов на вопросы и письменного тестирования.	9
4.2. Материалы текущего контроля успеваемости	9
4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.	12
4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования	12
4.3.2. Типовые оценочные средства	13
4.4. Методические материалы	18
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	24
6.1. Основная литература:	24
6.2. Дополнительная литература:	24
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	24

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

**1.1. Дисциплина Б1.В.08 «Лидерство и управление персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	ОПК-2.2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности
ПК-1	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

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

ОТФ/ТФ <sup>1</sup> (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-2.2	на уровне знаний: знает современные концепции управления человеческими ресурсами по основам трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; структуру управления; основы организации делопроизводства; правила и нормы охраны труда.
		на уровне умений: проводить аудит системы управления человеческими ресурсами организации, составлять планы развития человеческих ресурсов организации
		на уровне навыков: не формируются
	ПК-1.2	на уровне знаний: основных элементов системы управления человеческими ресурсами сложностей и многообразности процесса

<sup>1</sup> Для образовательных программ, реализуемых по ФГОС, и для универсальных компетенций первая колонка может не заполняться

		<p>управления человеческими ресурсами с точки зрения подходов к персоналу в организации. принципов и методов формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия</p> <p>на уровне умений: анализировать методы подбора, адаптации, мотивации, оценки и развития персонала, выявлять связи экономической эффективности организации с качеством ее человеческих ресурсов, выбирать наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации</p> <p>на уровне навыков: навыками разработки и внедрения кадровой политики, планирования потребности в рабочей силе, деловой оценки и подбора персонала, формами и методами обучения персонала, управления карьерой</p>
--	--	--

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачётных единицы (108 академических часа/81 астрономических часа). На контактную работу с преподавателем выделяется 36/27 часов, из них 18/13,5 часов на занятия лекционного типа и 18/13,5 на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся выделяется 36/27 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Лидерство и управление персоналом» относится к дисциплинам базовой части учебного плана. Код дисциплины Б1.В.08. Дисциплина изучается на 1 курсе во 2семестре.

Дисциплина является основой для изучения таких дисциплин как: Методы исследований в менеджменте, Стратегический менеджмент и стратегический анализ, Технологии выполнения выпускной квалификационной работы и выполнения Научно-исследовательской работы.

## 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1.

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего контроля успеваемос ти, промежуто чной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР
			Л	ПЗ		

Тема 1	Построение системы управления человеческими ресурсами организации					О, Д, Э
Тема 2	Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика					О, Д, К
Тема 3	Стратегическое планирование в управлении персоналом					О, Д, К, Э
Тема 4	Проектирование организации и рабочих мест					
Тема 5	Комплектование штата					
Тема 6	Развитие персонала					
Тема 7	Управление эффективностью					
Тема 8	Управление вознаграждением					
Промежуточная аттестация						Экзамен
<b>Всего:</b>						

*Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (К), эссе (Э), диспут (Д)*

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Построение системы управления человеческими ресурсами

Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления персоналом и соответствующих инструментов кадрового консультирования. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом. Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении. Вертикаль управления в организации. Соблюдение баланса интересов как основа стратегии по управлению человеческими ресурсами организации. Точка оптимального управления.

#### Тема 2. Кадровый цикл и кадровый круг. Кадровая политика

Структура организации как закреплённая система распределения труда. Роль управления персоналом в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации. Последовательность мероприятий по управлению

человеческими ресурсами организации. Кадровый цикл и его витки. «Стихийное» и «организованное» управление персоналом в компании. Понятие и составные части кадрового круга. Внутренние взаимосвязи между элементами кадрового круга, их взаимодополняющие и взаимно усиливающие друг друга функции. Общая характеристика основных инструментов по управлению человеческими ресурсами. Административный, мотивационный и стимулирующий потенциал инструментов по управлению человеческими ресурсами. Определение кадровой политики организации. Типовые компоненты кадровой политики (области работы с персоналом): учёт персонала и трудовые отношения, управление составом персонала, обучение персонала, система мотивации, оценка персонала, организационное развитие, корпоративная культура

#### Тема 3. Стратегическое планирование в управлении персоналом

Миссия организации как основной фактор, определяющий структуру, политику и лицо компании. Интеграционные процессы в управлении организацией. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами. Стратегическое и тактическое планирование работы с персоналом. Общее дело, вовлеченные группы и изолированные исполнители – три уровня в управлении организацией. Системные качества человека экономического. Особенности мотивация поведения персонала с точки зрения трех уровней управления. Проявление индивидуальных особенностей личности в организационном поведении. Структура организации как закреплённая система распределения труда. Роль управления человеческими ресурсами в оптимизации процедур и процессов взаимодействия в производственном цикле. Создание сбалансированных организационных систем. Анализ и реконструирование организации. Понятие и составные части кадрового круга. Построение и запуск вертикали управления. Общая характеристика основных инструментов управления человеческими ресурсами. Понятие точки оптимального управления

#### Тема 4. Проектирование организации и рабочих мест

Создание описаний рабочего места как необходимый этап в закладывании системы управления человеческими ресурсами организации. Организация и аттестация рабочих мест. Рационализация трудовых процессов. Составные части описания рабочего места. Изучение затрат рабочего времени. Нормирование труда. Условия охраны труда и безопасность труда. Соотношение понятий должностная инструкция и описание рабочего места. Описание рабочего места как инструмент управления человеческими ресурсами. Рационализация трудовых процессов. Функционально- стоимостной анализ трудовой деятельности. Анализ и планирование трудовых показателей. Требования рабочего места и профессиональная пригодность работников. Профорientация и профотбор

#### Тема 5. Комплектование штата

Планирование персонала как важнейший этап управления. Цели, задачи и инструменты планирования персонала. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Позиционирование организации как привлекательного работодателя на рынке труда. Создание дополнительной ценности для работников. Привлечение новых сотрудников. Условия эффективного привлечения кандидатов. Внутренний и внешний рынки труда. Маркетинг организации и активный поиск кандидатов на внешнем рынке труда. Инструменты поиска кандидатов. Этапы и механизмы отбора кандидатов. Обоснование необходимости приема новых сотрудников. Профиль идеального кандидата. Работа с документами. Профессиональное тестирование. Возможности тестирования в

выявлении качеств и способностей работника. Виды интервью: структурированное, углубленное, свободное. Компьютерное интервью. Правила проведения интервью. Общая формула анализа состава персонала. Расстановка и ведение переговоров по условиям найма. Принятие решения о приеме, его субъективные и правовые аспекты. Выбор формы договорных отношений между работодателем и исполнителем. Найм и расстановка персонала как инструменты управления. Диагноз, проектирование, планирование изменений, прогноз состава персонала. Формирование «лица» организации. Затраты на поиск и отбор персонала

#### Тема 6. Развитие персонала

Развитие организации и развитие сотрудников. Определение потребности в развитии персонала. Основные формы развития персонала. Факторы эффективности программ развития персонала. Персонифицированные и обезличенные методы развития персонала. Адаптация новых сотрудников на рабочем месте: наставничество и инструктаж, введение в курс дела. Точка самоокупаемости рабочего места. Особенности адаптации новых сотрудников разного ранга.

Обучение как повышение квалификации и переобучение. Методы профессионального обучения: самообучение, обмен опытом, внешний и внутренний тренинг. Плановые и ролевые игры. Использование психологического тренинга для развития персонала.

Планирование карьеры. Деловая карьера. Индивидуальное и организационное планирование. Построение карт карьерных перемещений. Ротация персонала. Особенности планирования карьеры руководителей и специалистов.

Формирование резерва на выдвижение. Подбор кандидатов на выдвижение. Технология «Центр оценки персонала» (ЦОП). Организационные основы ЦОПа. Этапы реализации программы ЦОПа, использование ее результатов. Подготовка кандидатов к переходу на новую должность.

#### Тема 7. Управление эффективностью

Аттестация как выявление степени соответствия занимаемой должности. Управление компетенциями сотрудников. Процедуры проведения аттестации. Особенности работы аттестационной комиссии. Установление квалификационного разряда.

Оценка эффективности сотрудника и результатов его работы за отчетный период. Оценка профессионального поведения. Критерии оценки результатов деятельности. Типология критериев. Учет различной значимости критериев.

Оценка потенциала сотрудников. Особенности оценки потенциала специалистов и руководителей. Оценка профессионального поведения и личностных качеств.

Аттестация и оценка результатов деятельности как инструменты управления человеческими ресурсами. Место аттестации и оценки в системе управления человеческими ресурсами. Факторы повышения эффективности аттестации и оценки. Юридические аспекты аттестации и оценки результатов деятельности. Типичные ошибки.

#### Тема 8. Управление вознаграждением

Цели системы оплаты труда персонала. Формирование политик компании в области оплаты труда. Учет макро и микроэкономических показателей при формировании системы оплаты.

Принципиальное отличие прямой и косвенной оплаты труда. Система косвенной оплаты труда. Социальные льготы и гарантии. Дополнительные выгоды. Зависимость «пакета» дополнительных льгот от статуса сотрудника в организации.

Система прямой оплаты труда. Повременная оплата и условие эффективности ее применения. Сдельная оплата и условия эффективности ее применения. Оплата труда по результату.

Принципы формирования тарифной сетки. Анализ труда. Анализ и оценка рабочих



мест. Сравнение рабочих мест. Выделение разрядов. Учет экономических показателей и особенностей рынка труда. Стимулирование труда. Влияние частоты денежных выплат на мотивацию работников и показатели производительности труда. Дополнительные вознаграждения. Премии, бонусы, надбавки. Система вознаграждения как инструмент управления.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

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

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Лидерство и управление персоналом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

– при проведении занятий лекционного и семинарского типа: кейс (КС), коллоквиум (К), домашнее задание (ДЗ), реферат (Р).

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): ответов на вопросы и письменного тестирования.**

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

###### **Тема 1.**

**Разбор кейса «Завоевания эволюции, или Данонизация «Большевика»**

###### **Темы 2-8 Типовые темы для написания рефератов/проведения коллоквиумов:**

1. Значение миссии организации в системе мотивации персонала.
2. Анализ различных подходов в организационном проектировании.
3. Определение потребности в персонале
4. Описание рабочего места как элемент внутриорганизационной бюрократии.
5. Определение стандартов производительности и качества труда.
6. Современные методы изучения затрат рабочего времени и нормирования труда.
7. Обзор основных требований Министерства труда по охране труда специалистов и служащих.
8. Кадровое планирование в организации.
9. Ценностные ориентации при выборе работы.
10. Маркетинг персонала.
11. Приемы создания дополнительной стоимости для сотрудников организации.
12. Наставничество и «сторителлинг» как инструменты адаптации и введения в курс дела новых сотрудников.
13. Особенности подготовки и составные части программы адаптации и ориентации новых сотрудников.
14. Формы дополнительной подготовки персонала.
15. Этапы карьеры и ее планирование.
16. Построение работы с кадровым резервом.
17. Трудовое законодательство РФ о внутриорганизационном перемещении работников.
18. Объекты и показатели аттестационной оценки.
19. Методы оценки результативности труда персонала.
20. Деловая оценка и расстановка персонала.

21. Особенности оценки эффективности труда руководителей и специалистов в ходе аттестации.
22. Цикл развития организации и проблемы оплаты труда.
23. Наиболее распространенные ошибки при формировании систем оплаты труда.
24. Современные системы оплаты труда за рубежом.
25. Законодательство РФ о правилах вознаграждении за труд

#### **Темы домашних заданий (ДЗ):**

##### **Тема 4.**

##### **ДЗ -1**

1. Пропишите внутренние профессиональные процессы, которые проходят через Ваше рабочее место.
2. Проведите анализ по следующим направлениям:
  - a. Владелец процесса
  - b. Вклад Вашего рабочего места в каждый процесс
  - c. Внутренние поставщики услуг для Вашего рабочего местаВнутренние потребители услуг Вашего рабочего места.

##### **Тема 5.**

##### **ДЗ-2**

Выделите и опишите все *инструменты поиска* кандидатов для замещения вакантных должностей, которые используются в вашей организации. Описание провести по следующим пунктам:

1. Определение инструмента.
  2. Процедура и основные закономерности по его использованию.
  3. Категория рабочей силы, для которой обычно используется данный инструмент поиска кандидатов.
  4. Принятые в вашей организации критерии оценки эффективности по использованию данного инструмента поиска.
- Удельный вес использования данного инструмента в общем объеме мероприятий по поиску кандидатов.

##### **Тема 7.**

##### **ДЗ-3**

По результатам работы с литературными источниками, составьте портрет идеального исполнителя на должности:

1. Коммерческого директора.
2. Специалиста по связям с общественностью.
3. Руководителя производства.

##### **Тема 8**

##### **ДЗ-4**

Проведите анализ труда, задействованного на тех рабочих местах, для которых были прописаны должностные инструкции (тема 3) согласно следующим этапам:

1. Выделите виды труда, которые задействованы на данном рабочем месте и указать их процентную представленность: например, физический труд 10%, умственный 70%, управленческий 10%, организаторский 10% и т.п.
2. Требуемое образование и опыт работы для полноценного выполнения своих обязанностей.
3. Уровень ответственности.
4. Уровень напряженности (стрессовости) труда на этом рабочем месте.
5. Вклад труда на данной должности в достижение целей организации (сравнительные показатели)

6. Условия труда – оценочная характеристика (Обязательно сравнить на сколько эти условия соответствуют законодательству РФ: см. Веснин В.Р. глава 5).  
По результатам анализа труда провести классификацию рабочих мест – т.е. определить относительную ценность каждого из этих р/м для организации.

### Типовое тестовое задание к теме 3

Соедините стрелочками направление исследования и подход, к которому оно относится

Нормативный подход		Оценка по степени использования <i>фонда рабочего времени</i>
		Оценка потерь рабочего времени
Оценка полноты использования трудовых ресурсов		Оценка объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях
		оценка прибыльности человеческого капитала на основании <i>эквивалента полной занятости</i> (эффективность использования <i>оплаченного</i> времени)

### Типовое тестовое задание к теме 4

**Кейс.** Компания IBM Global Services относится к персонал-зависимым организациям, поэтому вопрос уровня производительности труда персонала имеет решающее значение в вопросе эффективности бизнеса компании в целом. Но на текущий момент производительность персонала IBM Global Services низка: доход превышает издержки на персонал всего на 3%, тогда как у конкурентов - на 12%. Кроме того, у конкурентов компенсация на 15% больше, чем в IBM Global Services, за счет более высокого оклада и компенсации, зависящей от производительности. IBM Global Services специализируется в трех направлениях: разработке лицензионного программного обеспечения, установке программ и послегарантийном обслуживании. Анализ показывает, что в отделении лицензионного ПО дела идут особенно плохо: доход не покрывает затрат на разработку программного обеспечения.

Обслуживание приносит хороший доход, однако, судя по тому, что сотрудников в этом отделе мало, объемы продаж здесь невелики. Установка программ, чем и занимается большинство работников, приносит хоть какую-то прибыль только за счет более низкой, чем в среднем по отрасли, зарплаты. Этот анализ, если пойти еще дальше, показал, что специалисты из отдела по установке программ тратят 65% рабочего времени на обработку заказов клиентов и что на выполнение заказа у них уходит на 10% больше времени, чем запланировано.

Выручка от продажи лицензионного ПО не покрывает затраты на разработку программ прежде всего потому, что маленький, хотя и добивающийся хорошей маржи отдел продаж не в состоянии привлечь новых сотрудников и тем самым увеличить оборот. Это объясняется невысокой зарплатой и относительно низким статусом отдела в сравнении с посредниками, которых компания сделала стратегическим каналом сбыта своего ПО (хотя доходов этот канал принес пока немного). Проблемы в отделе обслуживания возникают из-за того, что большинство сервис-инженеров не считают себя продавцами и поэтому не стремятся продавать дополнительные услуги, не входящие в гарантийное соглашение. Задержки с установкой программ вызваны тем, что установка базового программного обеспечения - трудоемкая операция, которую так и не удалось отработать (отчасти потому, что, поднимаясь по служебной лестнице, инженеры не

передают свой опыт новым сотрудникам). Можно ли повысить зарплату персоналу и тем самым решить проблему текучести кадров и ухода инженеров из организации? Выберите вариант ответа: Да или Нет. Аргументируйте его.

А. Да

В. Нет

#### Типовое тестовое задание к теме 7

Внимательно изучите представленный список методов оценки персонала, используемых при отборе на основе компетенций. Выберите *наиболее валидный метод* - он займет 1-е место. Затем выберите менее валидный и поместите его на второе место. Проранжируйте все предложенные методы. *Наименее валидный* останется последним и займет, соответственно, 7-е место.

	Интервью по получению поведенческих примеров
	Рекомендации
	Центр оценки
	Интервью (неповеденческие)
	Тесты способностей
	Биографические данные
	Тесты с использованием рабочих примеров

#### Тестовое задание к теме 8

Стабильные (фиксированные) денежные выплаты	Переменные выплаты

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и	ОПК-2.2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности

	культурные различия		
ПК-1	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.2	Способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.2. Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности	Демонстрирует знания в области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности Способен использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов деятельности современной организации Показывает владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем	Продemonстрировано умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов кадровой деятельности современной организации, Продemonстрированы знания в области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности Показано владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем
ПК-1.2 Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников	Демонстрация знаний теорий лидерства, методов разрешения конфликтов в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников Способен выбирать наиболее оптимальные технологии работы с человеческими ресурсами организации	Демонстрирует знание теорий лидерства, методов разрешения конфликтов в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников Сделан и обоснован выбор наиболее оптимальных технологий работы с человеческими ресурсами организации

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Выскажите мнение и обоснуйте свою точку зрения по следующим вопросам:

1. Анализ работы и его задачи. Основные этапы анализа работы: сбор информации, описание работы и спецификация работы.
2. Понятия профессиограммы, психограммы, должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций и описания компетенций.
3. Составные части описания рабочего места.
4. Основные требования к составлению описания рабочего места.
5. Описание условий труда как необходимый элемент описания рабочего места.
6. Выделение и учет внутренних потребителей результатов труда каждого рабочего места.
7. Процедуры позиционирования рабочих мест внутри организации.
8. Изменение содержания раб на рабочих местах в матричной, проектной и процессной организационных структурах.
9. Пропишите внутренние профессиональные процессы, которые проходят через Ваше рабочее место.
10. Провести анализ по следующим направлениям:

11. Владелец процесса
12. Вклад Вашего рабочего места в каждый процесс
13. Внутренние поставщики услуг для Вашего рабочего места
14. Внутренние потребители услуг Вашего рабочего места.
15. Политики в области привлечения персонала в организацию: кадровые табу и профиль идеального кандидата.
16. Рынок труда: спрос и предложение рабочей силы.
17. Особенности различных категорий рабочей силы.
18. Отборочные интервью (собеседования), их виды, назначение, построение.
19. Информационный потенциал и оценка конкурсных документов. Профессиональное тестирование.
20. Внутреннее и внешнее привлечение персонала. Способы привлечения персонала.
21. Подготовка набора персонала: кадровый маркетинг, заявка на персонал, изучение рынка.
22. Методы определения потребности в количестве персонала в организациях непромышленной сферы.
23. Определение потребности в качестве персонала. Профиль (портрет) требований и методы его составления.
24. Трудовой потенциал сотрудников. Используемый и латентный трудовой потенциал. Актуальный потенциал и потенциал развития.
25. Профиль способностей (компетенций). Общий каталог профиля способностей. Процедура отбора индивидуальных черт в профиль способностей.
26. Отличие управления знаниями от традиционных методов повышения квалификации.
27. Метод управления по компетенциям и обучение персонала.
28. Программы организованной адаптации новых сотрудников как эффективный способ экономии средств.
29. Основные условия эффективного проведения обмена опытом на предприятии.
30. Методы профессионального обучения.
31. Отличие повышения квалификации от переподготовки.
32. Правила построения карт индивидуальных перемещений.
33. Учет организационных и индивидуальных интересов при планировании карьеры и формировании резерва на выдвижение.
34. Основные отличия между аттестацией и оценкой результатов деятельности.
35. Процедура присвоения нового квалификационного разряда.
36. Порядок апелляций сотрудников при несогласии с результатами оценки квалификационной комиссии.
37. Правила подготовки индивидуального плана развития.
38. Особенности взаимодействия руководителя, подчиненного и представителя службы управления человеческими ресурсами при утверждении и реализации индивидуального плана развития.
39. Назначение и составные части косвенной оплаты труда.
40. Этапы формирования тарифной сетки.
41. Методы сравнения рабочих мест.
42. Определение стоимости и цены рабочего места.
43. Характеристика фиксированной и изменчивой частей заработной платы.
44. Расчет премиальных и иных разовых выплат.
45. Ключевые ресурсы организации.
46. Гарвардская модель ключевых ресурсов организации и место человеческих ресурсов в ней.
47. Взаимосвязь между миссией организацией и подходами к управлению человеческими ресурсами компании.

48. Понятие вертикали управления.  
 49. Отличие между стратегией управления «снизу-вверх» и «сверху вниз».  
 50. Теория организаций как база для кадрового консультирования

**Типовой вариант теста для экзамена**

ВОПРОС	ВАРИАНТЫ ОТВЕТОВ	ОТВЕТ
1. Смысл стратегии с точки зрения управления организацией состоит в том, что стратегия:		
	Открывает сотрудникам пути к радости, веселью, благожелательному расположению начальства	
	Дает возможность подавить сопротивление изменениям	
	Подсказывает наиболее успешные маркетинговые ходы	
	Концентрирует усилия работников, придает им уверенность, и повышает чувство принадлежности к уникальному коллективу	
2. Какие бизнес процессы создают добавленную стоимость для организации?	<i>Бизнес-процессы развития</i>	
	<i>Бизнес процессы управления</i>	
	<i>Обеспечивающие бизнес-процессы</i>	
	<i>Основные бизнес-процессы</i>	
3. В организации было принято решение назначить сотрудника Демидова В.П. ответственным за новую функцию. Что из перечисленного ниже необходимо сделать одновременно с передачей ответственности?	Повысить заработную плату	
	Изменить должностную инструкцию	
	Изменить название должности	
	Ничего не делать	
4. Если в компании нет службы по управлению персоналом, кто должен заниматься работой с сотрудниками?	<i>Первый руководитель компании</i>	
	<i>Кто-то из «вторых» руководителей компании</i>	
	<i>Линейные руководители компании</i>	
	<i>Секретарь первого руководителя</i>	
5. Чтобы найти хорошего кандидата, целесообразно:	Найти хорошее агентство по подбору персонала	
	В письменном виде определить необходимые качества кандидата	
	Найти кандидата, похожего на прежнего исполнителя	
	Разместить яркое объявление в самых людных местах	
6. Что из перечисленного ниже побуждает работников к повышению производительности труда?	<i>Гарантия занятости</i>	
	<i>Размер оплаты труда</i>	
	<i>Предоставление новых возможностей для продвижения в должности</i>	
	<i>Защита здоровья и обеспечение хороших условий труда</i>	
	<i>Справедливое распределение доходов</i>	

	<i>Возрастание премиальной части оплаты труда</i>	
7. Когда НЕ эффективно развитие сотрудников в организации?	Когда организация будет существовать короткое время	
	Когда на это нет времени	
	Когда на это нет денег	
	Развивать сотрудников полезно всегда	
8. Для кого в компании нужно организовывать обучение в первую очередь?	<i>Для тех, кто приносит компании наибольшую прибыль – они заработают еще больше</i>	
	<i>Для тех, кто наиболее подготовлен – их нужно развивать и дальше</i>	
	<i>Для тех, кто наименее подготовлен, их нужно подтянуть до приемлемого уровня</i>	
	<i>Для тех, кто хорошо работает – это будет им наградой</i>	
	<i>Для тех, кто всеми руководит – без них ничего не получится</i>	
9. Что из перечисленного нельзя делегировать?	Специализированную деятельность	
	Подготовительную работу	
	Срочные дела	
	Задачи, которые могут мотивировать сотрудников	
10. Какие документы нужны для регламентации проведения аттестации в компании	<i>Положение об аттестации</i>	
	<i>Протокол заседания аттестационной комиссии</i>	
	<i>Правила внутреннего трудового распорядка</i>	
	<i>График проведения аттестации</i>	
	<i>Коллективный договор</i>	
11. Сдельная оплата труда предполагает	Оплату исходя из поштучных расценок за единицу произведенной продукции	
	Оплату исходя из повременных и штучных расценок в сочетании	
	Оплату исходя из повременных расценок в зависимости от выполнения установленных нормативов	
12. Когда вы подбираете тренера для проведения корпоративного обучения продажам, кому из следующих кандидатов Вы отдадите предпочтение?	<i>Тренер обещает как результат тренинга повышение уровня продаж на 10-15%</i>	
	<i>Тренер говорит о формировании конкретных навыков</i>	
	<i>Тренер предлагает Вам дать оценку профессиональных качеств каждого сотрудника</i>	
13. Наставничество – это:	Сопровождение новичка на рабочем месте	
	Тренинг личностного роста	
	Процесс взаимодействия опытного сотрудника компании и вновь нанятого на работу с целью адаптации новичка и введения его в организацию	
	Метод удержания сотрудников в организации	
14. Как часто может проводиться аттестация в	<i>Два раза в год</i>	
	<i>Один раз в два года</i>	



компаний?	<i>Один раз в год</i>	
	<i>По решению администрации</i>	
	<i>Один раз в три года</i>	
15. Опцион – это:	Специальный бонус для топ-менеджеров, являющийся неотъемлемой частью трудового контракта	
	Дополнительное упражнение, предлагаемое участнику в рамках процедуры центра оценки	
	Инструмент, применяемый для гарантии участия сотрудников компании \в акционерном капитале и/или прибыли компании	
16. Трудовые отношения между сотрудником и работодателем наступают после:	<i>Подписания трудового договора</i>	
	<i>Ознакомления с должностной инструкцией</i>	
	<i>Приказа (распоряжения) работодателя о приеме на работу</i>	
17. «Компетенция» - это:	<i>Сочетание профессиональных знаний, навыков и способностей</i>	
	<i>Уровень профессиональной квалификации</i>	
	<i>Психологический профиль личности</i>	
18. Какие документы необходимы для регламентации подбора новых сотрудников в компанию?	Положение о подборе	
	Устав предприятия	
	Анкета- заявка	
	Анкета для кандидатов	
	Внутренний трудовой распорядок	
	Форма Т-2	
19. Система сбалансированных показателей применяется в организациях, применяющих:	<i>Процессный подход к структурированию организации</i>	
	<i>Функционально-блочный подход к структурированию организации</i>	
	<i>Проектный подход к структурированию организации</i>	
20. Какие из перечисленных методов управления эффективностью труда работников применимы в любой организации:	Методы контроля индивидуальной результативности труда	
	Методы контроля производственного поведения	
	Методы управления индивидуальными характеристиками работников	
	Аттестация	

### Шкала оценивания

Критерий оценивания	Оценка
Продemonстрировано умение использовать инструменты анализа различных аспектов и процессов кадровой деятельности современной организации, Продemonстрированы знания в области управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности Показано владение инструментами анализа, методами исследования различных управленческих проблем	«отлично»

Демонстрирует знание теорий лидерства, методов разрешения конфликтов в организациях, подразделениях, группах (командах) сотрудников Сделан и обоснован выбор наиболее оптимальных технологий работы с человеческими ресурсами организации	
При ответе на теоретические вопросы допускает неточности Проведен анализ различных аспектов и процессов кадровой деятельности современной организации Проведен анализ управленческих проблем организации, но при обосновании своего решения допущены ошибки Сделан и обоснован выбор наиболее оптимальных технологий работы с человеческими ресурсами организации	«хорошо»
При ответе на теоретические вопросы допускает существенные ошибки Проведен анализ различных аспектов и процессов кадровой деятельности современной организации, но при обосновании своего решения допущены ошибки Проведен анализ управленческих проблем организации, но при обосновании своего решения допущены существенные ошибки Сделан выбор наиболее оптимальных технологий работы с человеческими ресурсами организации, но не может обосновать свое решение	«удовлетворительно»
При ответе на теоретические вопросы допускает грубые ошибки Не может провести анализ различных аспектов и процессов кадровой деятельности современной организации Проведен анализ управленческих проблем организации, но при обосновании своего решения допущены существенные ошибки Сделан выбор наиболее оптимальных технологий работы с человеческими ресурсами организации, но не может обосновать свое решение	«неудовлетворительно»

#### 4.4. Методические материалы

Задание по экзамену включает в себя: ответ на вопрос билета и выполнение задания

Процедура проведения экзамена:

- обучающийся для сдачи зачета предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и вариант из билета, где один теоретический вопрос из списка вопросов к подготовке к экзамену и задание. Студент готовится к ответу письменно. Решает задание. При выполнении практических заданий необходимо дать ответ в письменном и устном виде.

- для работы с заданием обучающемуся отводится не более 60 минут;
- по истечении отведенного времени обучающийся докладывает экзаменатору о готовности и с его разрешения или по вызову сдает задание на проверку;
- по окончании ответа на вопросы экзаменатор может задавать обучающемуся дополнительные и уточняющие вопросы в пределах учебного материала, вынесенного на экзамен, в том числе по темам, пропущенным обучающимся. Результат по сдаче экзамена объявляется студентам после ответа, вносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку.

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

### **1. Подготовка к лекциям**

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

### **2. Самостоятельная работа на лекции**

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

### **3. Подготовка к практическим занятиям**

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические

вопросы семинара, его выступления и участия в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### 4. Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### 5. Методические рекомендации по решению и оцениванию кейса

Кейс – это совокупность учебных материалов, в которых сформулированы практические проблемы, предполагающие коллективный или индивидуальный поиск их решения. Его отличительная способность – описание проблемной ситуации на основе реальных фактов, случаев, которые можно перевести из статуса «жизненной ситуации» в статус задачи, и затем решать с последующей рефлексией хода и ресурсов решения.

В ходе выполнения кейса студенты должны ознакомиться с учебными материалами, проанализировать конкретную ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Студентам предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Предложенные кейсы (материалы) отвечают следующим условиям:

- сформулирована актуальная проблема, которую можно обсуждать, и которая не имеет однозначного решения;
- соответствие содержания поставленным образовательным задачам и теме, в рамках которого он предлагается;
- присутствие достаточного количества информации для проведения анализа и нахождения путей решения исследовательской проблемы;
- отсутствие авторской оценки проблемы;
- наличие реально существующей группы людей, организации, на основе которой разработана ситуация;
- определенная хронология событий, временные рамки,
- наличие реальной проблемы, конфликта,
- ситуация представлена в «событийном» стиле, где отражены не только события, но и персонажи, их действия, поступки;
- действие, разворачивающееся в кейсе, содержит интригу.

Кейс выполняется индивидуально (или в малой группе). Результаты работы представляются в виде письменного отчета (или устного выступления), включающего ответы на поставленные вопросы. Оценивается грамотное, логически последовательное изложение, знание специальной терминологии, умение на практических примерах показать действие теории.

Если работа с кейсом предполагает письменный отчет, содержащий расчеты, выводы, необходимо четко определить требования к форме и объему отчета. Если предполагается выступление с презентацией, необходимо разъяснить основные требования к ее структуре, объему, стилю оформления.

#### 6. Методические рекомендации к подготовке реферата

Общие положения. Реферат это одна из форм устной итоговой аттестации. Реферат – это самостоятельная исследовательская работа, в которой автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным; изложение материала носит проблемно-тематический характер.

Цель. Реферат как форма промежуточной (итоговой) аттестации стимулирует раскрытие исследовательского потенциала, обучающегося (выпускника), способность к творческому поиску, сотрудничеству, самораскрытию и проявлению возможностей.

Требования к реферату. Автор реферата должен продемонстрировать достижение им уровня мировоззренческой, общекультурной компетенции, т.е. продемонстрировать знания о реальном мире, о существующих в нем связях и зависимостях, проблемах, о ведущих мировоззренческих теориях, умении проявлять оценочные знания, изучать теоретические работы, использовать различные методы исследования, применять различные приемы творческой деятельности.

1. Необходимо правильно сформулировать тему, отобрать по ней необходимый материал.

2. Использовать только тот материал, который отражает сущность темы.

3. Во введении к реферату необходимо обосновать выбор темы.

4. После цитаты необходимо делать ссылку на автора, например, [№ произведения по списку, стр.].

5. Изложение должно быть последовательным. Недопустимы нечеткие формулировки, речевые и орфографические ошибки.

6. В подготовке реферата необходимо использовать материалы современных изданий не старше 5 лет.

7. Оформление реферата (в том числе титульный лист, литература) должно быть грамотным.

8. Список литературы оформляется с указанием автора, названия источника, места издания, года издания, названия издательства, использованных страниц.

Требования к оформлению реферата.

- Изложение текста и оформление реферата выполняют в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32 – 2001, ГОСТ 2.105 – 95 и ГОСТ 6.38 – 90. Страницы текстовой части и включенные в нее иллюстрации и таблицы должны соответствовать формату А4 по ГОСТ 9327-60.

- Реферат должен быть выполнен любым печатным способом на пишущей машинке или с использованием компьютера и принтера на одной стороне бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет шрифта должен быть черным, высота букв, цифр и других знаков не менее 1.8 (шрифт Times New Roman, 14 пт.).

- Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: верхнее и нижнее — 20 мм, левое — 30 мм, правое — 10 мм. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и составлять 1,25 см.

- Выравнивание текста по ширине.

- Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя выделение жирным шрифтом, курсив, подчеркивание.

- Перенос слов недопустим!

- Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

- Подчеркивать заголовки не допускается.

- Расстояние между заголовками раздела, подраздела и последующим текстом так же, как и расстояние между заголовками и предыдущим текстом, должно быть равно 15мм (2 пробела).

- Название каждой главы и параграфа в тексте работы можно писать более крупным шрифтом, жирным шрифтом, чем весь остальной текст. Каждая глава начинается с новой страницы, параграфы (подразделы) располагаются друг за другом.

- В тексте реферат рекомендуется чаще применять красную строку, выделяя законченную мысль в самостоятельный абзац.

- Перечисления, встречающиеся в тексте реферата, должны быть оформлены в виде маркированного или нумерованного списка.

Пример:

Цель работы:

1). Научиться организовывать свою работу;

2). Поставить достижимые цели;

3). Составить реальный план;

4). Выполнить его и оценить его результаты

- Все страницы обязательно должны быть пронумерованы. Нумерация листов должна быть сквозной. Номер листа проставляется арабскими цифрами.

- Нумерация листов начинается с третьего листа (после содержания) и заканчивается последним. На третьем листе ставится номер «3».

- Номер страницы на титульном листе не проставляется!

- Номера страниц проставляются в центре нижней части листа без точки. Список использованной литературы и приложения включаются в общую нумерацию листов.

- Рисунки и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию листов и помещают по возможности следом за листами, на которых приведены ссылки на эти таблицы или иллюстрации. Таблицы и иллюстрации

нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать рисунки и таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы (рисунка) состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

Оформление литературы:

Каждый источник должен содержать следующие обязательные реквизиты:

- фамилия и инициалы автора;
- наименование;
- издательство;
- место издания;
- год издания.

Все источники, включенные в библиографию, должны быть последовательно пронумерованы и расположены в следующем порядке:

- законодательные акты;
- постановления Правительства;
- нормативные документы;
- статистические материалы;
- научные и литературные источники – в алфавитном порядке по первой букве фамилии автора.

В конце работы размещаются приложения. В тексте на все приложения должны быть даны ссылки. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его номера. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

#### 7. Методические рекомендации по проведению тестирования

Тестирование является одним из самых объективных и простых способом контроля успеваемости. Будучи формализованной и стандартизированной формой проверки не вызывает трудности при проведении и позволяет быстро получить результат. Студентам выдается тест с инструкцией следующего содержания.

В каждом вопросе теста выберите ровно один правильный ответ и отметьте его крестиком в форме для ответов, а в самом тексте теста правильный ответ обведите кружком.

Рекомендуется использование обычного калькулятора.

Если в вопросе не сказано иное, то округление выполняйте до 2-х знаков после запятой по обычным правилам арифметики.

Текст теста у вас остается для разбора, а подписанную форму для ответов (Ф.И.О. полностью) вы сдаете преподавателю.

По окончании тестирования преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

#### 8. Методические указания по выполнению практических заданий

Практическое задание по дисциплине является формой контроля качества усвоения дисциплины. Целью Практическое задание является закрепление теоретических знаний студентов, проверка умения увязывать теоретические положения с практическим анализом реальных ситуаций. Практическое задание должно быть выполнена в полном объеме и аккуратно оформлена. Практическое задание состоит из ответов на вопросы и решения задач по темам курса. Решая задачу, студент должен дать пояснения, из которых должна быть видна логика его рассуждений. Если условием задачи предусмотрено построение графика или заполнение таблицы, то под таблицей или графиком описываются основные этапы построения графика или заполнения таблицы. Прежде чем решать предложенные задания, определите, к какой теме курса они относятся. Внимательно прочитайте соответствующий раздел учебника (список основной литературы), а также соответствующую раздаточный материал об основных понятиях и категориях темы.

Задание для самоподготовки:

Студентам необходимо найти и систематизировать известные технологии повышения адаптированности личности, стрессоустойчивости, повышения личностного адаптивного потенциала, развития креативности и техники психофизиологической регуляции состояний.

При выполнении данного задания студенты имеют возможность формировать навыки менеджера в реальности посредством самостоятельных практических действий, а не только на основе анализа теоретического материала или наблюдения за специалистами.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература:**

1. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2009. — 312 с. — 978-5-374-00243-0. — Режим доступа:
2. Ильин, В. А. Психология лидерства : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. А. Ильин. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 311 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01559-1. — Режим доступа : [www.biblio-](http://www.biblio-)
3. Лидерство и управление организацией [Электронный ресурс] : учебное пособие / С.А. Баркалов [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Воронеж: Научная книга, 2012. — 354 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29270.html>
4. Яхонтова Е.С. Основы межличностного лидерства [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.С. Яхонтова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2011. — 216 с. — 978-5-374-00156-3. — Режим доступа:

### **6.2. Дополнительная литература:**

1. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. — Электрон. текстовые данные. — М. : Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. — 403 с. — 978-5-91327-046-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10313.html>
2. Занковский А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме [Электронный ресурс] / А.Н. Занковский. — Электрон. текстовые данные. — М. : Институт психологии РАН, 2011. — 296 с. — 978-5-9270-0215-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15601.html>

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).



Используется следующее программное обеспечение:

1. Microsoft Windows 10
2. Microsoft Office Professional 2016
3. Acrobat Professional AcademicEdition License Russian