

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 03.03.2026 17:38:34
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПРИВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Управление персоналом

рабочая программа дисциплины (модуля)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Направленность (профиль) Экономика и финансы предприятий (организаций)

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **5 ЗЕТ**

Виды контроля в семестрах:
экзамены 5

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		Итого	
	УП	РП		
Неделя	16 1/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Конт. ч. на аттест. в период ЭС	2,3	2,3	2,3	2,3
Итого ауд.	64	64	64	64
Контактная работа	66,3	66,3	66,3	66,3
Сам. работа	89	89	89	89
Часы на контроль	24,7	24,7	24,7	24,7
Итого	180	180	180	180

Программу составил(и):

к.э.н., доцент, Тарасова Т.М.

Рабочая программа дисциплины

Управление персоналом

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954)

составлена на основании учебного плана: 38.03.01-25-3-ЭФПб.plm.plx

Направление подготовки 38.03.01 Экономика Направленность (профиль) Экономика и финансы предприятий (организаций)

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Экономика и менеджмент

Зав. кафедрой к.э.н., доцент Кремнев А.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1	обеспечить системное представление студента о задачах, функциях, их взаимосвязи, роли и места в управлении персоналом, осуществляемым менеджментом и службами управления персоналом хозяйственных организаций независимо от их размера и формы собственности
-----	--

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:	Б1.О.19
-------------------	---------

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.2 Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	основы проектного управления
3.1.2	особенности командообразования
3.1.3	аспекты командной стратегии
3.2	Уметь:
3.2.1	формулировать проектную задачу
3.2.2	организовывать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов
3.2.3	планировать и определять пути достижения целей команды
3.3	Владеть:
3.3.1	способами решения проектных задач средствами проектного управления
3.3.2	современными технологиями координации работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов
3.3.3	эффективными командными стратегиями

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Примечание
	Раздел 1. Методологические основы управления персоналом			
1.1	Основы методологии управления персоналом /Лек/	5	8	
1.2	Функции и принципы системы управления персоналом в организации /Пр/	5	2	
1.3	Основные направления деятельности по управлению персоналом. Административные методы управления персоналом. /Пр/	5	4	
1.4	Экономические методы управления персоналом. Содержание социально-психологических методов управления персоналом /Пр/	5	2	
	Раздел 2. Технологии подбора, развития и увольнения персонала			
2.1	Технологии найма, отбора, приема и расстановки персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Организации труда персонала. Высвобождение персонала. /Лек/	5	8	
2.2	Планирование и отбор персонала на основе целевого подхода и системного принципа. Роль анализа работы для планирования потребности в персонале, для успешной адаптации вновь принятых сотрудников. Методы привлечения кандидатов /Пр/	5	2	
2.3	Должностная инструкция. Развитие сотрудников. Методы профессионального обучения. /Пр/	5	4	
2.4	Этапы процесса планирования обучения. Профориентационная работа. Модель систематического обучения. Профессиональное обучение сотрудников /Пр/	5	2	
	Раздел 3. Технологии управления поведением персонала организации			

3.1	Типологии трудового поведения. Основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности /Лек/	5	8	
3.2	Деловая оценка персонала. Виды деловой карьеры и направления, в которых они реализуется. Этапы карьерного роста /Пр/	5	4	
3.3	Отличие деловой карьеры от служебно-профессионального продвижения. Теории мотивации. Взаимосвязь периода работы в одной должности и факторов, прямо влияющих на мотивацию работника /Пр/	5	2	
3.4	Причины, способствующие возникновению конфликта между личностью и группой. Основные методы профилактики и решения конфликтов. Стили разрешения конфликтов, обеспечивающие снижение вероятности их возникновения /Пр/	5	2	
Раздел 4. Методы оценки результатов деятельности работников и подразделений организации				
4.1	Методы оценки текущей деятельности и трудового поведения работников организации. Методы оценки результатов деятельности трудовых коллективов. Методика и специфика оценки результатов деятельности службы управления персоналом и ее сотрудников /Лек/	5	8	
4.2	Основные показатели высокоэффективной организации. Показатели работы предприятия, связанные с качеством персонала. Определение критериев эффективной работы с персоналом /Пр/	5	2	
4.3	Основные принципы оценки эффективности работы службы управления персоналом. Факторы, определяющие успех работы с персоналом /Пр/	5	2	
4.4	Создание эффективной системы оценки деятельности службы управления персоналом и ее сотрудников. Профессиональный стандарт руководителя и работника кадрового подразделения. Профессиональный стандарт руководителя и работника кадрового подразделения ОАО «Российские железные дороги» /Пр/	5	4	
Раздел 5. Самостоятельная работа				
5.1	Подготовка к лекциям /Ср/	5	16	
5.2	Подготовка к практическим занятиям /Ср/	5	32	
5.3	Должностная инструкция. Личностная спецификация. Форма анкеты кандидата на вакантную должность. Резюме. План мероприятий по адаптации работника /Ср/	5	41	
Раздел 6. Контактные часы на аттестацию				
6.1	Экзамен /КЭ/	5	2,3	

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении к рабочей программе дисциплины.

Формы и виды текущего контроля по дисциплине (модулю), виды заданий, критерии их оценивания, распределение баллов по видам текущего контроля разрабатываются преподавателем дисциплины с учетом ее специфики и доводятся до сведения обучающихся на первом учебном занятии.

Текущий контроль успеваемости осуществляется преподавателем дисциплины (модуля) в рамках контактной работы и самостоятельной работы обучающихся. Для фиксирования результатов текущего контроля может использоваться ЭИОС.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
--	---------------------	----------	-------------------	-----------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Фюттик И. Г.	Управление персоналом: учебное пособие	Новосибирск: СГУВТ, 2022	http://e.lanbook.com/book/29
Л1.2	Лапшова О. А., Земляк С. В., Баудер Е. А., Гадиев Г. А., Ганичева Е. В., Кондрашов В. М., Савченко Ю. Ю., Соколова И. С., Степанова С. А., Шеломенцева М. В., Яшенкова Н. А.	Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов	Москва: Юрайт, 2023	https://urait.ru/bcode/51132

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Литвинюк А. А., Лукашевич В. В., Короткова Е. А., Красавина Е. В., Леднева С. А., Карпенко Е. З., Кузьмина Т. И., Макарова Н. В., Кузуб Е. В., Тихонова А. А.	Управление персоналом: Учебник и практикум для вузов	Москва: Юрайт, 2020	https://urait.ru/bcode/44992

6.2 Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

6.2.1 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

6.2.1.1 Microsoft Office

6.2.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

6.2.2.1 Справочная правовая система ГАРАНТ (интернет-версия). URL: <http://www.garant.ru/iv/>

6.2.2.2 Справочная правовая система Консультант Плюс (интернет-версия). URL: <http://www.consultant.ru/>

6.2.2.3 МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1

6.2.2.4 База данных «Библиотека управления» - Корпоративный Менеджмент - <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

6.2.2.5 Федеральный образовательный портал «Экономика Социология, Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование для предоставления учебной информации большой аудитории и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное).
7.2	Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное)
7.3	Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.
7.4	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управленческий анализ

(наименование дисциплины)

Направление

38.03.01 Экономика

(код и наименование)

Направленность (профиль)

Экономика и финансы предприятий (организаций)

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1 Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации по дисциплине – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

- Зачет – 7 семестр (очное обучение)
- Экзамен – 8 семестр (очное обучение)
- Зачет – 8 семестр (очно-заочное обучение)
- Экзамен – 9 семестр (очно-заочное обучение)

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
ПК-3 Способен осуществлять сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации	ПК-3.1 Проводит сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации
	ПК-3.2 Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (7,8 семестры – очное; 8,9 семестры – очно-заочное)
ПК-3.1 Проводит сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	<i>Обучающийся знает:</i> - процесс сбора финансово-экономической, статистической и бухгалтерской информации; возможность обработки собранной информации при помощи информационных технологий и различных финансово-бухгалтерских программ: варианты финансово-экономического анализа при решении вопросов профессиональной деятельности	Тестовые задания 1-20
	<i>Обучающийся умеет:</i> - определять ценность сбора, анализа и обработки данных для составления бизнес-планов; анализировать многообразие собранных данных и приводить их к определенному результату для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности	Задания 1-4

	<i>Обучающийся владеет:</i> - навыками сбора и обработки исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности; составления пояснений и объяснения изменений показателей, после проведенного сбора и анализа данных	Задания 1-4
ПК-3.2 Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг	<i>Обучающийся знает:</i> - методики определения затрат, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг	Тестовые задания 21-30
	<i>Обучающийся умеет:</i> - пользоваться составленным бизнес-планом и его анализировать	Задания 1-4
	<i>Обучающийся владеет:</i> - навыками расчетов по материальным, трудовым и финансовым затратам для обоснованного составления бизнес-плана	Задания 1-4

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС ПривГУПС.

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС ПривГУПС.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-3.1 Проводит сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	<i>Обучающийся знает:</i> - процесс сбора финансово-экономической, статистической и бухгалтерской информации; возможность обработки собранной информации при помощи информационных технологий и различных финансово-бухгалтерских программ: варианты финансово-экономического анализа при решении вопросов профессиональной деятельности
<p>1. Снижение доли высокорентабельных изделий приводит к тому, что затраты на рубль продукции</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) увеличиваются; 2) уменьшаются; 3) не изменяются. 	

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

2. Средний процент выполнения плана по ассортименту продукции может быть

- 1) меньше или равен 100 %;
- 2) больше или равен 100 %;
- 3) больше или меньше 100 %;

3. Степень выполнения плана по ассортименту продукции зависит

- 1) от числа ассортиментных позиций;
- 2) метода оценки выполнения плана по ассортименту;
- 3) количества сверхплановой продукции по отдельным ассортиментным позициям.

4. Темп роста среднегодовой выработки рабочего меньше, чем темп роста среднедневной выработки рабочего. Причина этого различия связана с

- 1) с ухудшением структуры работников;
- 2) внутрисменными потерями рабочего времени;
- 3) целодневными потерями рабочего времени.

5. Критический объем продаж составил 1 600 тыс. руб. При фактической выручке 1 800 тыс. руб. эффект производственного рычага по сравнению с его значением при фактической выручке 2 100 тыс. руб. будет

- 1) больше;
- 2) меньше;
- 3) не изменится.

6. Расчет удельного веса овеществленного и живого труда в общих затратах выполняется с использованием классификации затрат

- 1) по экономическим элементам;
- 2) калькуляционным статьям;
- 3) экономическим элементам и калькуляционным статьям.

7. Структурными сдвигами в объеме продукции являются изменения

- 1) натуральных объемов отдельных видов продукции;
- 2) стоимостных объемов отдельных видов продукции;
- 3) удельных весов отдельных видов продукции.

8. Увеличение постоянных затрат приводит к тому, что критический объем продаж

- 1) возрастает;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

8. Наличие структурных сдвигов в объеме реализованной продукции приводит к тому, что прибыль от продаж

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) увеличивается или уменьшается.

9. Повышение фактических затрат на рубль продукции по сравнению с плановым значением свидетельствует об увеличении

- 1) непроизводительных расходов;
- 2) рентабельности продукции;
- 3) затратноемкости производства.

10. Если стоимость продукции растет быстрее, чем ее себестоимость, значит растет удельный вес

- 1) более рентабельных видов продукции;
- 2) менее рентабельных видов продукции;
- 3) более материалоемких видов продукции.

11. Значение коэффициента ритмичности отгрузки продукции может быть

- 1) больше или равно 1;
- 2) меньше или равно 1;
- 3) больше или меньше 1.

12. Условность, к которой прибегают в анализе безубыточности:

- 1) цена реализации единицы продукции растет;
- 2) постоянные затраты обратно пропорциональны объему производства;
- 3) затраты можно разделить на постоянные и переменные.

13. Причиной аритмичной работы может быть:

- 1) высокий уровень потребляемой электроэнергии;
- 2) низкий уровень обновления ассортимента продукции;
- 3) низкий уровень задела в незавершенном производстве.

14. Средний процент выполнения договорных обязательств по поставкам продукции может быть:

- 1) больше или равен 1;
- 2) меньше или равен 1;
- 3) больше или меньше 1.

15. Эффект производственного рычага рассчитывается как отношение

- 1) маржинального дохода к прибыли;
- 2) разности выручки и постоянных затрат к прибыли;
- 3) суммы постоянных затрат и прибыли к прибыли.

16. Пересчет плановых косвенных затрат на фактический выпуск продукции осуществляется путем умножения

- 1) фактического выпуска (по видам продукции) на плановые затраты, отражаемые в плановых калькуляциях себестоимости изделий;
- 2) плановых затрат по косвенным статьям на коэффициент выполнения плана по выпуску продукции;
- 3) способом 1 или способом 2 в зависимости от вида продукции.

17. План поставок продукции 100 тыс. руб. Фактически поставлено продукции на 80 тыс. руб. Реализовано продукции путем свободной продажи на 20 тыс. руб. Процент выполнения плана поставок:

- 1) 20 %;
- 2) 80 %;
- 3) 100 %.

18. Изменение себестоимости реализованной продукции фактически по сравнению с планом можно оценить, используя классификацию затрат:

- 1) по экономическим элементам;
- 2) калькуляционным статьям;
- 3) экономическим элементам и калькуляционным статьям.

19. Затраты на рубль продукции 75 коп./руб. Прибыль в стоимости продукции составляет в процентах:

- 1) 25 %;
- 2) 75 %;
- 3) для ответа недостаточно информации.

20. Причиной снижения качества продукции может быть повышение

- 1) норм расхода материальных ресурсов;
- 2) цен на продукцию;

3) аритмичности производства.

ПК-3.2 Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг

Обучающийся знает:

- методики определения затрат, необходимых для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг

21. Темп роста фондовооруженности составил 115 %, а фондоотдачи - 98 %. Тогда темп роста производительности труда в виде выработки равен:

- 1) 85 %;
- 2) 113 %;
- 3) 117 %.

22. По 8 из 12 номенклатурных позиций план выпуска продукции выполнен на 100 %, а по другим 4 позициям - невыполнен на 6 %. Процент выполнения плана по номенклатуре составил:

- 1) 50 %;
- 2) 67 %;
- 3) 94 %.

23. Фактический объем производства продукции составил 4 000 тыс. руб., общая величина переменных затрат - 2 400 тыс. руб., общая величина постоянных затрат - 800 тыс. руб. Критический объем производства продукции равен в тыс. руб.:

- 1) 2 300;
- 2) 2 000;
- 3) 1 500.

24. Общая сумма постоянных затрат увеличилась на 15 %. Коэффициент покрытия не изменился. Критический объем продаж увеличился

- 1) на 15 %;
- 2) 85 %;
- 3) 115 %.

25. Темп роста выработки - 121 %. Темп роста фондоотдачи - 112 %. Коэффициент изменения фондовооруженности составил:

- 1) 0,93;
- 2) 1,00;
- 3) 1,08.

26. Первоначальная стоимость основных средств на конец года составила 123 450 тыс. руб., остаточная - 84 360 тыс. руб. Коэффициент износа основных средств равен:

- 1) 0,32;
- 2) 0,46;
- 3) 0,68.

27. Постоянные затраты предприятия - 210 ден. ед. Переменные затраты на единицу продукции - 40 ден. ед. Маржинальный доход - 10 ден. ед. Критический объем продаж в натуральных единицах измерения равен:

- 1) 7;
- 2) 21;
- 3) 42.

28. Первоначальная стоимость основных средств на начало года - 14 300 тыс. руб., на конец года - 14 800 тыс. руб. Годовой выпуск товарной продукции - 28 000 тыс. руб. Фондоотдача составила в руб./руб.:

- 1) 1,924;
- 2) 1,892;
- 3) 1,958.

29. Если стоимость израсходованных материальных ресурсов увеличилась на 1,5 %, а стоимость выпущенной продукции увеличилась на 2,8 %, то доля экстенсивного фактора в приросте продукции

- 1) 53,6%;
- 2) 98,7%;
- 3) весь прирост продукции обеспечен интенсивным фактором.

30. Какова будет периодичность заказа товара, если объем реализации - 2 000 шт. в год, оформление 1 заказа - 2 000 руб., издержки по хранению единицы товара в год - 200 руб. Количество рабочих дней в году - 260.

- 1) 26 дней;
- 2) 18 дней;
- 3) 130 дней.

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-3.1 Проводит сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	<p><i>Обучающийся умеет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - определять ценность сбора, анализа и обработки данных для составления бизнес-планов; анализировать многообразие собранных данных и приводить их к определенному результату для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности

Задание 1. Предприятие выпускает два вида продукции: X и Y.

Составьте смету объема продаж и смету объема производства, представив их в табличной форме, по следующим исходным данным:

а) предполагаемый объем продаж в натуральном выражении (тыс. шт.):

- по продукции X: регион А — 550 ; регион Б — 300; регион В — 230;
- по продукции Y: регион А — 320 ; регион Б — 200; регион В — 280;

б) предполагаемые цены единицы продукции: максимальный и минимальный уровни (руб.):

- по продукции X — 9,90; 7,30;
- по продукции Y — 16,50; 14,20.

в) необходимая величина запасов готовой продукции на конец года (тыс. шт.):

- по продукции X — 80;
- по продукции Y — 60;

г) фактическая величина запасов готовой продукции на начало года (тыс. шт.):

- по продукции X — 95;
- по продукции Y — 48.

Сформулируйте выводы.

Задание 2. Экономист планового отдела организации «Перспектива» проводит анализ выполнения бюджета затрат. В его распоряжении есть данные по затратам, представленные в табл. 1–3.

По плану объем выпуска продукции — 1 000 тыс. шт., фактический объем выпуска составил 900 тыс.

ед.

Таблица 1 - Фактические затраты на производство

Статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Прямые трудовые затраты	1 800
2. Прямые материальные затраты	1 400
3. Накладные производственные затраты	260
4. Амортизация	2 100
5. Аренда	800

Таблица 2 - Норматив переменных затрат (руб. на 1 шт.)

Статья затрат	Величина затрат на 1 ед. продукции (руб.)
1. Прямые трудовые затраты	2
2. Прямые материальные затраты	1,5
3. Накладные производственные затраты	0,25

Таблица 3 - Плановые постоянные затраты

Статья затрат	Сумма (тыс. руб.)
Амортизация	2000
Аренда	850

Необходимо оценить степень выполнения плана по затратам, используя технологию гибкого бюджетирования; выяснить факторы, повлиявшие на отклонение фактических затрат от запланированных, и оценить величину их влияния

Задание 3. Пусть для некоторого предприятия получена эмпирическая линейная зависимость объема продаж от цен на продукцию и затрат на рекламу. Значения коэффициентов корреляции между факторными показателями и результативным показателем составили соответственно 0,927 и 0,849. Необходимо рассчитать коэффициенты детерминации и коэффициенты эластичности. Сделайте выводы на основе рассчитанных значений.

Задание 4. Убедитесь, что представленные в таблице данные соответствуют параболе второго порядка.

Периоды	1	2	3	4	5
Объем продаж, тыс. руб.	100	110	120	150	230

Используя метод математической экстраполяции, необходимо найти прогнозное значение объема продаж на следующий во времени период.

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-3.1 Проводит сбор и обработку исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации	<i>Обучающийся владеет:</i> - навыками сбора и обработки исходных данных для составления проектов финансово-хозяйственной, производственной и коммерческой деятельности; составления пояснений и объяснения изменений показателей, после проведенного сбора и анализа данных

Задание 1. Выполните анализ динамики объема товарной продукции (ТП). Рассчитайте базисные и цепные темпы роста. Определите среднегодовой темп роста и среднегодовой абсолютный прирост. Изобразите динамику ТП графически. Сформулируйте выводы и дайте прогноз возможного объема

ТП на 7-й год. Исходные данные представлены в табл.

Год	ТП в сопоставимых ценах, тыс. руб.
1	80 200
2	82 400
3	82 200
4	84 000
5	86 200
6	87 500

Задание 2. По исходным данным (табл.) определите общий объем выпуска консервированного горошка в условно-натуральном выражении. Сформулируйте выводы.

Виды изделий	Объем выпуска, тыс. банок
1 Банка горошка — 250 г	700
2 Банка горошка — 500 г	450
3 Банка горошка — 800 г	310

Задание 3. По данным табл. рассчитайте:

- а) как изменился объем реализации в октябре по сравнению с сентябрем в относительном выражении в сопоставимых ценах?
 б) как изменился объем реализации в октябре по сравнению с августом, если дополнительно известно, что индекс динамики объема всей продукции в сопоставимых ценах в сентябре по сравнению с августом составил 1,15?

Сформулируйте выводы.

Виды продукции	сентябрь		октябрь	
	цена единицы, руб.	продано, ед.	цена единицы, руб.	продано, ед.
А, шт.				
Партия 1	400	500	450	480
Партия 2	600	300	640	320
Партия 3	700	200	810	160
Б, т				
Партия 1	1000	200	1200	300
Партия 2	800	300	870	450
В, м	2500	1000	3000	800
Г, м ³	-	-	1200	500

Задание 4. На основе данных табл.:

- а) рассчитайте коэффициенты: соотношения валовой продукции и валового оборота, товарности, отгрузки и реализации;
 б) выполните факторный анализ изменения объема реализованной продукции по максимально возможному числу факторов (возможно построение двух разных факторных моделей).

Сформулируйте выводы.

Показатели, тыс. руб.	По плану	Фактически
1 Валовой оборот	7975	8081
2 Валовая продукция	5850	5905
3 Товарная продукция	5795	5705
4 Отгруженная продукция	5700	6320
5 Реализованная продукция	5630	6184

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-3.2 Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации	<p><i>Обучающийся умеет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - пользоваться составленным бизнес-планом и его анализировать

выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг	
---	--

Задание 1. Предприятие выполнило план по выпуску продукции на 115 %. При этом расход фонда заработной платы выглядел следующим образом.

Показатели	План	Факт
Фонд оплаты труда всех работающих, тыс. руб.	25200	25950
в том числе фонд оплаты труда сдельных рабочих, тыс. руб.	21400	24700
Численность работающих, чел. 100 110	100	110

Определите относительную экономию (перерасход) фонда оплаты труда всего персонала и рабочих, а также изменение фонда оплаты труда из-за численности и средней заработной платы работающих.

Задание 2. Предприятие имеет пакет заказов на 1 000 ед. продукции по цене 150 тыс. руб.

Общие затраты (Зобщ.) на выпуск планового заказа составят 120 000 тыс. руб., в т.ч. постоянные затраты - 50 000 тыс. руб.

На протяжении года фактический объем реализации продукции значительно уменьшился и, по прогнозам менеджеров, будет меньше планового на 30 %.

В это время поступает предложение от заказчика на выпуск продукции, которая потребует несколько другой технологии и соответственно дополнительных затрат на конструкторско-технологическую подготовку производства - 3 000 тыс. руб.

Объем заказа - 300 ед. по цене 110 тыс. руб. Переменные затраты на 1ед. продукции остаются прежними.

Выгодно ли предприятию принять данный дополнительный заказ? Сформулируйте выводы.

Задание 3. Ниже приведены отчетные данные о затратах и объеме продаж организации. Маркетинговые исследования показали, что цена продажи одного изделия в следующем году не может быть выше 9 тыс. руб. за единицу для сохранения прежнего объема продаж. При этом переменные затраты на единицу продукции не могут быть уменьшены.

Удельные переменные затраты- бтыс. руб.

Цена единицы изделия - 10 тыс. руб.

Сумма постоянных затрат - 400 тыс. руб.

Объем продаж - 200 шт.

На сколько рублей следует сократить постоянные затраты для того, чтобы прибыль и объем продаж остались на прежнем уровне? Возможно ли это? Выведите формулу для определения снижения постоянных затрат при данных условиях. Сформулируйте выводы.

Задание 4. В отчетном году по сравнению с предыдущим выручка от продаж увеличилась на 50 тыс. руб. и составила 500 тыс. руб. Средний уровень маржинального дохода в объеме продаж снизился с 0,4 до 0,3. Величина постоянных затрат осталась неизменной - 80 тыс. руб.

Определить маржинальный доход и прибыль в предыдущем и отчетном году. Какие факторы и в каком объеме повлияли на изменение маржинального дохода и прибыли, если цены на продукцию и величина переменных затрат на единицу каждого изделия остались неизменными? Сформулируйте выводы

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
ПК-3.2 Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых	<p><i>Обучающийся владеет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками расчетов по материальным, трудовым и финансовым затратам для обоснованного составления бизнес-плана

услуг	
<p>Задание 1. Сельскохозяйственный товаропроизводитель реализует молоко собственного производства. Объем продаж в год составляет 300 тонн. Выручка от продаж - 2 400 тыс. руб. При этом переменные расходы - 1 400 тыс. руб., а постоянные - 700 тыс. руб. У хозяйства есть резервы по наращиванию объемов производства и продаж молока.</p> <p>Необходимо оценить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предпринимательский риск (силу операционного рычага, точку безубыточности, запас финансовой прочности) при заданном объеме продаж. 2. Степень предпринимательского риска при увеличении постоянных расходов на 5% и 20% (объем продаж 400 тонн.). 3. Предпринимательский риск при альтернативных объемах продаж: 200, 350, 400, 450 тонн. <p>Задание 2. Фирма производит и реализует корм для животных:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянные затраты в год – 30000 руб. - цена одной упаковки корма – 10руб. - переменные затраты на 1 упаковку – 5руб. - возможный объем производства от 6000 до 10000 упаковок. <p>Определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объем производства и продаж, при котором прибыль равна 15000 руб., какова сила операционного рычага? 2. Как изменится операционный рычаг и прибыль, если: <ol style="list-style-type: none"> а) объем продаж увеличится на 6% б) объем продаж уменьшится на 10%. в) постоянные издержки уменьшатся на 3% 3. Сформулируйте выводы. <p>Задание 3. Торговая организация продает сгущенное молоко в банках, объем продаж составляет 5 260 банок в год. Величина спроса равномерно распределяется в течение года. Закупочная цена одной банки – 36 руб.</p> <p>Оформление одного заказа обходится организации в 1000 руб. Время доставки заказа от поставщика составляет 3 рабочих дня при пятидневной рабочей неделе. Затраты по хранению составляют 7% закупочной цены товара. Количество рабочих дней в году - 260 дн.</p> <p>Используя математический, табличный и графический методы определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимальный объем заказа, обеспечивающий минимальные затраты, связанные с оформлением и хранением товара? 2. Годовое значение затрат, связанных с оформлением заказа и последующим хранением товара? 3. Совокупные годовые затраты, связанные с оформлением, хранением и закупкой товара? 4. Периодичность заказов? 5. Объем продаж за время поставки заказа? <p>Задание 4. Компании для обеспечения устойчивого финансового положения необходимо продать 80 000 ед. продукции в год. Расходы на оформление одного заказа составляют 1700 руб. цена единицы продукции - 95 руб. издержки по хранению единицы продукции за год составляют 8% закупочной цены продукции, определите:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимальный размер заказа 2. Поставщик предлагает скидку в размере 0,5 руб. за единицу, если продукция будет закупаться партиями по 8000 ед. и 0,8 руб., если по 10000 ед. <p>Проанализируйте ситуацию, выгодно ли компании Данное предложение?</p>	

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы к зачёту

1. Цель, задачи и источники информации анализа использования основных средств.
2. Анализ обеспеченности предприятия и его структурных подразделений основными средствами.
3. Оценка уровня эффективности их использования по обобщающим и частным показателям.
4. Анализ технического состояния и обновления основных фондов.

5. Анализ степени использования производственной мощности предприятия.
6. Анализ степени использования технологического оборудования.
7. Выявление резервов повышения эффективности использования основных средств.
8. Цель, задачи и источники информации анализа использования трудовых ресурсов.
9. Изучение и оценка обеспеченности предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям и профессиям.
10. Определение и изучение показателей текучести трудовых ресурсов.
11. Анализ использования фонда рабочего времени.
12. Анализ производительности труда.
13. Выявление резервов трудовых ресурсов, анализ более полного и эффективного их использования.
14. Цель, задачи и источники информации анализа использования материальных ресурсов.
15. Анализ обеспеченности предприятия необходимыми материальными ресурсами по видам, сортам, маркам, качеству и срокам поставок.
16. Анализ уровня материалоемкости продукции.
17. Выявление резервов снижения материальных затрат и их влияние на объем производства.
18. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
19. Цель, задачи и источники информации анализа управления затратами и себестоимостью продукции (работ, услуг).
20. Анализ затрат на рубль произведенной продукции.
21. Анализ состава и структуры затрат на производство продукции по экономическим элементам.
22. Анализ себестоимости продукции по калькуляционным статьям.
23. Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
24. Основы маржинального анализа переменных и постоянных затрат.
25. Определение резервов снижения себестоимости.
26. Цель, задачи и источники информации анализа нефинансовых показателей деятельности предприятия.
27. Группа нефинансовых показателей, описывающих внешнее окружение предприятия, его отношения с клиентами.
28. Группа нефинансовых показателей, характеризующих внутренние процессы предприятия.
29. Группа нефинансовых показателей, описывающих способность предприятия к обучению, росту и развитию.
30. Анализ эффективности нефинансовых результатов деятельности предприятия.
31. Цель и задачи управленческого анализа.
32. Объекты управленческого анализа.
33. Общие понятия управленческого анализа.
34. Объективная необходимость и целесообразность управленческого анализа.
35. Выделение взаимосвязи и взаимодействие управленческого и финансового анализа, их единство и различие.
36. Управленческий анализ как элемент бухгалтерского управленческого учета, его роль в информационном обеспечении менеджмента предприятия.
37. Определение содержания и места управленческого анализа в экономическом анализе.
38. Особенности и последовательность проведения управленческого анализа.
39. Источники информации для проведения управленческого анализа.
40. Методы управленческого анализа.

Вопросы к экзамену

- 1 Управленческий анализ как составная экономического анализа и функция управления.
- 2 Объекты, задачи управленческого анализа. Содержание управленческого анализа.
- 3 Виды, задачи управленческого анализа.
- 4 Информационная база. Сущность сегментов, порядок их формирования и классификация для целей проведения управленческого анализа.
- 5 Методы управленческого анализа.
- 6 Методы краткосрочного перспективного управленческого анализа (метод высшей и низшей точек; графический метод).
- 7 Управленческий анализ в торговле. Задачи, основные направления и информационное обеспечение анализа товарооборота.

8. Анализ состава, структуры динамики, сезонных колебаний товарооборота.
9. Факторный анализ розничного товарооборота.
10. Управленческий анализ запасов организации. Цель, задачи анализа запасов организации. Информационное обеспечение анализа.
11. Анализ уровня запасов сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции.
12. Методы расчета оптимальной величины запасов товарно-материальных ценностей.
13. Объемно-стоимостной анализ (ABC – анализ) запасов.
14. Математический, графический методы расчета оптимальной величины запасов товарно-материальных ценностей.
15. Анализ и планирование оптимальной цены продажи.
16. Методы расчета цены, используемые в анализе.
17. Метод ценообразования на основе переменных затрат, метод рентабельности продаж.
18. Метод ценообразования на основе валовой прибыли, метод рентабельности активов.
19. Анализ безубыточного уровня предпринимательской деятельности.
20. Анализ безубыточности производства (математический, графический методы расчета).
21. Использование маржинального анализа для прогнозирования финансовых результатов. (Определение и анализ критической суммы постоянных расходов и критического уровня цены).
22. Обоснование структуры товарной продукции на основе маржинального дохода.
23. Управленческий анализ в сфере услуг.
24. Анализ целесообразности собственного производства или закупок на стороне.
25. Анализ альтернатив выбора производственных ресурсов организации.
26. Анализ упущенной выгоды организации в связи с неполной загрузкой ее производственных мощностей.
27. Анализ рисков предпринимательской деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей. Показатели оценки, минимизация рисков предпринимательской деятельности.
28. Управленческий анализ в капитальном строительстве. Отличительные особенности отрасли, основные направления анализа, информационное обеспечение.
29. Анализ хозяйственной деятельности застройщика.
30. Анализ хозяйственной деятельности подрядных строительного-монтажных организаций.
31. Управленческий анализ организаций транспорта и связи.
32. Анализ эффективности инвестиций
33. Цель, задачи и источники информации анализа безубыточности деятельности предприятия.
34. Общее понятие и назначение анализа безубыточности деятельности предприятия.
35. Показатели безубыточности, методика расчета этих показателей.
36. Анализ показателей безубыточности и их влияние на результаты деятельности предприятия.
37. Методы определения безубыточности объема продаж и зоны безопасности предприятия: аналитический, графический.
38. Планирование безубыточности деятельности предприятия.
39. Цель, задачи и источники информации анализа организационно-технического уровня производства.
40. Основные направления анализа состояния организационно-технического уровня производства.
41. Факторы повышения организационно-технического уровня производства. Влияние информационных технологий на организацию управленческого анализа.
42. Управленческий анализ как функция управления.
43. Основные этапы управленческого анализа.
44. Особенности направлений и организации управленческого анализа в функциональных отделах управления.
45. Особенности организации управленческого анализа в производственных подразделениях.
46. Принципы организации управленческого анализа.
47. Управленческий анализ и внутренний контроль.
48. Управленческий анализ как основа корректировки и регулирования принятых решений и организации их выполнения.
49. Состав управленческих решений, принимаемых на основе управленческого анализа.
50. Особенности анализа и обоснования управленческих решений в производственных и управленческих звеньях

3 Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если студент правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Критерии формирования оценок по зачету

«Зачтено» - обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности.

«Не зачтено» - выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляются конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует

фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Управление персоналом
(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.01 Экономика
(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Экономика и финансы предприятий (организаций)
(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации для очной и очно-заочной формы обучения:

экзамен, 5 семестр.

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикатор
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления
УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1: Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов
	УК-3.2: Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 5)
УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Знать основы проектного управления	Вопрос 1-10
	Уметь формулировать проектную задачу	Задания 1-2
	Владеть способами решения проектных задач средствами проектного управления	Ситуация 1
УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Знать особенности командообразования	Вопросы 11-25
	Уметь организовывать работу команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Задания 3-5
	Владеть современными технологиями координации работы команды с учетом интересов, особенностей поведение и мнения её членов	Задача 1-5
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Знать аспекты командной стратегии	Вопросы 26-40
	Уметь планировать и определять пути достижения целей команды	Кейс 1-5
	Владеть эффективными командными стратегиями	Ситуация 2-4

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-2.2: Формулирует проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Знать основы проектного управления
<p>1. Под управлением проектом понимают:</p> <ol style="list-style-type: none">1. деятельность управленческого персонала проекта;2. процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью воплощения замыслов участников проекта;3. управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;4. управление сроками, стоимостью и рисками проекта. <p>Ответ: 2</p> <p>2. Под проектом в методологии управления проектами понимается:</p> <ol style="list-style-type: none">1. комплекс финансовой документации по проекту;2. комплекс рабочей документации;3. временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов услуг или результатов;4. комплекс проектно-сметной документации. <p>Ответ: 3</p> <p>3. Понятию «проект» присущи следующие признаки:</p> <ol style="list-style-type: none">1. неограниченная протяженность во времени;2. обособленное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;3. уникальность. <p>Ответ: 3</p> <p>4. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:</p> <ol style="list-style-type: none">1. проект является неоднократной циклической деятельностью;2. проект является однократной нециклической деятельностью;3. проект обязательно связан с созданием новых образцов продукции;4. проект не может выполняться в рамках производственной системы. <p>Ответ: 2</p> <p>5. Общие признаки проекта:</p> <ol style="list-style-type: none">1. наличие цели;2. неограниченность ресурсов;3. разрозненность отдельных процедур. <p>Ответ: 1</p> <p>6. В функциональные области проектного менеджмента НЕ входит:</p> <ol style="list-style-type: none">1. управление стоимостью;2. управление качеством;3. управление производством;4. управление персоналом. <p>Ответ: 3</p> <p>7. В функции управления проектами не входит:</p> <ol style="list-style-type: none">1. управление коммуникациями;	

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

2. управление технологическим развитием производства;
3. управление рисками;
4. управление качеством.

Ответ: 2

8. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

1. проект является непрерывной деятельностью, а процесс - одноразовым мероприятием;
2. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
3. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
4. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

Ответ: 3

9. Особенность социальных проектов заключается в том, что:

1. количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;
2. целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;
3. сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации;
4. основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей.

Ответ: 1

10. Набором обязательных признаков проекта как средства управления являются:

1. непрерывный характер реализации, наличие выделенного бюджета, обязательность эффективности;
2. целевой характер, ограниченность во времени, уникальность деятельности и результата;
3. создание временной организационной структуры, присутствие внешней инвестиционной составляющей, поступательность реализации;
4. командный характер реализации, иерархичность результатов, циклический характер реализации.

Ответ: 2

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов	Знать особенности командообразования

11. Как называется любая реальная или условная малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет

- А. Референтная группа
- Б. Неформальная группа
- В. Нереферентная группа
- Г. Высокоразвитая группа

12. Определение группы людей как организации дал:

- А. Абрахам Маслоу.
- Б. Генри Гант.
- В. Б. Фредерик Герцберг.
- Г. Г. Честер Бэрнард

13. Личностные качества, необходимые современному менеджеру:

- А. Уверенность в себе.
- Б. Авторитетность.
- В. Целеустремленность.
- Г. Мышечная сила.

Д. Жесткость и грубость в отстаивании своих интересов.

14. Небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечный результат, имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности называется:

- А. группой
- Б. коллективом
- В. командой

15. Дайте определение понятию «Команда»

- А. Команда – группа единомышленников, решающих общую задачу и обладающих взаимодополняющими навыками и качествами. Для достижения стоящей перед ними цели члены команды вместе формулируют задачи и стратегию работы, за которую они несут взаимную ответственность.
- Б. Команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.
- В. Команда – это группа людей, которые выполняют определенную работу за денежное вознаграждение.
16. Выберите из списка признаки команды:
- А. Общая цель
- Б. Совместные усилия
- В. Делегирование полномочий
- Г. Наличие лидера
- Д. Сплоченность
17. Верно ли утверждение: «Команда- самый быстрый и легкий способ обучения — учиться у других людей»
- А. да
- Б. нет
18. Верно ли утверждение: «Команды повышают производительность труда» А. да
- Б. нет
19. Верно ли утверждение: «Чтобы появилась команда нужна трудная стимулирующая задача – это важнее чем командообразование, материальное вознаграждение или идеальный лидер»
- А. да
- Б. нет
20. Назовите известные вам типы команд:
- А. Команды, которые рекомендуют
- Б. Команды, которые организуют
- В. Команды, которые производят и исполняют
- Г. Команды, которые производят и исполняют
21. Философия «Я выиграю сам, и ты выигрываю, как можешь сам», «Я выиграю, без тебя»
- А. Группы
- Б. Коллектива
- В. Команды
22. Процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации называется:
- А. командообразованием,
- Б. стратегией развития группы,
- В. развитием кадрового потенциала.
23. Какова оптимальная численность сотрудников в команде?
- А. Оптимальная численность сотрудников в команде составляет не более 12–15 человек
- Б. Оптимальная численность сотрудников в команде определяется сложностью и количеством бизнес-процессов.
- В. Оптимальную численность команды определяет руководитель исходя из своего видения и целей.
24. Перечислите «плюсы», которые дает команда бизнесу и организации
- А. команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время.
- Б. в команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки.
- В. в команде ответственность всегда лежит на непосредственном исполнителе.
25. Синергический эффект команды – это:
- А. потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером.
- Б. это разность между результатами деятельности хозяйствующего субъекта и произведенными для их получения затратами на изменения условий деятельности.
- В. благоприятные изменения, которые ожидаются от деятельности предприятия.

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

Знать аспекты командной стратегии

26. Последовательность разработки стратегии управления персоналом предполагает несколько обязательных шагов:

а) уточнение бизнес-стратегии и определение ее связи с целями управления персоналом;

б) анализ внешней среды в контексте целей управления персоналом и бизнес-стратегии, прежде всего анализ рынка труда;

- в) анализ внутренней среды компании и системы управления персоналом;
г) определение критических проблем управления персоналом;
д) определение стратегии управления персоналом.
27. Отсутствие определенной направленности в действиях сотрудников, неэффективное использование ресурсов, медленное принятие решений, стычки между отделами, потребности в контроле и иные приоритеты – все это является следствием:
- а) того, что компания работает в период экономического кризиса;
б) отсутствия у руководителя компании четкого видения будущего;
в) низкого уровня заработной платы рабочих
28. Сформулированный в курсе по стратегическому менеджменту «принцип седьмого поколения» означает, что:
- а) качество принятых решений будет точно известно только в одном из следующих поколений руководителей;
б) решения, принимаемые сегодня, должны отвечать интересам последующих поколений;
в) более старшее поколение менеджеров, условно понимаемое «седьмым», всегда мудрее новичков, поэтому оно и должно иметь решающее слово при принятии решения;
29. Среди перечисленных ниже утверждений выберите верное:
- а) корпоративная культура медленно, день за днем, формируется решениями и действиями, отражающими приоритеты руководителей;
б) корпоративная культура слабо влияет на характер сотрудников и реакцию покупателей;
в) корпоративная культура появляется, как правило, сама собой, достаточно лишь руководству компании продекларировать свое видение будущего и отношение к ценностям.
30. По мнению консультанта по маркетингу Джея Абрамса:
- а) задача любой компании – убедиться, что каждый аспект ее миссии соответствует меняющимся ожиданиям ее покупателей и не отстает от них;
б) единственная причина, по которой люди имеют дело с компанией, состоит в том, что они видят в этом преимущество для себя;
в) если вы не стремитесь стать лучшим в своей отрасли, то вы бессознательно соглашаетесь быть посредственным, если вы постоянно не становитесь лучше, вы, очевидно, становитесь хуже.
31. Джеку Уэлчу, бывшему председателю и исполнительному директору General Electric, принадлежит следующее высказывание: «Я полагаю, что любая компания должна найти способ увлечь каждого сотрудника. Если вы не думаете постоянно о том, как повысить ценность каждой личности... а) вы ничего не добьетесь»; б) вы сэкономите массу времени и многого добьетесь»; в) вы добьетесь немногого».
32. Для решения вопроса наделения своих сотрудников полномочиями руководитель должен убедиться в том, что у него «нужные люди» в «нужных местах», поэтому первая и самая главная задача для него – наем достойнейших. При отборе кандидатов ему следует учесть три безусловных критерия, обеспечивающих долговременный успех. Однако ниже приведены четыре. Укажите лишний.
- а) способности;
б) совместимость;
в) личные амбиции;
г) выполнение должностных обязанностей.
33. Существенное отличие наставничества от оценки результативности заключается в том, что:
- а) наставничество ориентировано на настоящее и будущее, а не на прошлое;
б) наставничество дает объективную оценку работы сотрудника, а оценку результативности – субъективную;
в) наставничество характеризуется указаниями снизу вверх, а оценка результативности – обменом в духе сотрудничества.
34. Среди перечисленных утверждений выберите неверное:
- а) при принятии любого ответственного решения руководители и сотрудники должны спросить себя: «То, что я делаю в данный момент, соответствует нашим целям и ценностям или нет?»;
б) эффективный руководитель становится «хранителем огня»;
в) задача руководителя – реагировать на происходящие перемены, а не направлять их ход.
35. С точки зрения стратегического менеджмента продуманный успех начинается:
- а) с получения необходимого финансирования для реализации той или иной бизнес-идеи;
б) с формирования правильной компании;
в) с мечты, которая захватывает лидера компании и всю команду.
36. Согласно стратегической модели движения к цели под термином «ключевые стратегии» понимают:
- а) ценности и философию компании;
б) главную задачу или долговременные перспективы достижения цели;
в) ряд краткосрочных планов действий.
37. В таких организациях мысли и действия как руководителей, так и персонала на-

правлены на достижение превосходных показателей и в отношении результата, и применительно к людям. В данном случае речь идет об организациях с корпоративной культурой ...

- а) процветания;
- б) выживания;
- в) существования.

38. В Marriott Hotels придерживаются позиции:

- а) на первом месте – постоялец, на втором – сотрудник, на третьем – акционеры;
- б) на первом месте – акционеры, на втором – постоялец, на третьем – сотрудник;
- в) на первом месте – сотрудник, на втором – постоялец, на третьем – акционеры.

39. Согласно экономическим прогнозам, в ближайшее одно или два десятилетия:

- а) энергия и творческий подход работников станут наименее важной составляющей успеха компании;
- б) элементам, оказывающим более серьезное влияние, станет совершенствование технологии;
- в) главными источниками конкурентных преимуществ будут не новые технологии, а приверженность работе и компетентность сотрудников.

40. Существует два типа делегирования:

- а) передача полномочий «новичкам», а делегирование «проверенным»;
- б) передача полномочий «проверенным», а делегирование «новичкам»;
- в) передача полномочий «квалифицированному персоналу» и делегирование «неквалифицированному персоналу».

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

УК-2.2: проектную определяет решения проектного управления	Формулирует задачу, определяет способы ее средствами	Уметь формулировать проектную задачу
--	--	--------------------------------------

Задание 1. Студентам предлагается подготовить реферат на тему: «Краткая характеристика проекта..., анализ основных положений». Источниками могут служить периодические издания, ресурсы Интернет. Целью задания является выбор студентом любого проекта, по желанию, за последние 3 года (федерального, регионального, муниципального, частного характера), кратко дать характеристику его сущности, целям, задачам, текущему развитию. Проанализировать информацию и выделить позитивные и негативные стороны проекта, предложить личные корректировки, которые способствовали бы улучшению результатов проекта.

Задание 2. Сформулируйте проектную задачу для проекта: «Разработка должностных инструкций и графика функциональных обязанностей сотрудников проекта». При выполнении задания опирайтесь на приведенные примеры.

Должностная инструкция

В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы: 1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность; 2) что он должен делать для достижения указанных целей; 3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность; 4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются); 5) как оценивается его деятельность?

График функциональных обязанностей (таблица) График функциональных обязанностей дает точное представление о том, кто за что отвечает на протяжении всего проекта. Степень его детализации должна отражать как размеры и сложность проекта, так и потребности членов команды. Пример графика функциональных обязанностей:

Сфера деятельности	Капитан Флинт	Штурман Б.Бонс	Боцман Пью	Квартирмейстер Дж. Сильвер	Канонир И.Хэндс
Подготовка к бою	◆	■	❖	❖	●
Направление корабля	◆	●	■		■
Организация хозяйства	◆		■	●	❖
Управление матросами	◆		●	■	

● – ответственный; ■ – уведомление; ◆ – одобрение; ❖ – поддержка.

УК-3.1	Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов	Уметь организовывать работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов
--------	--	---

Задание 3. Пройдите тест по определению командных ролей по методу М. Белбина.

Инструкция по прохождению теста Белбина

Участникам необходимо отвечать на вопросы, сгруппированные по блокам.

Всего 7 блоков вопросов.

В каждом блоке вопросов участник должен распределить 10 баллов между возможными ответами, т.е. присвоить баллы варианту, который больше всего соответствует вашему поведению.

Если вы согласны на 100% с одним утверждением, то можно одному вопросу присвоить 10 баллов.

Чаще всего баллы распределяют между несколькими вопросами, причем нельзя присваивать менее 2 баллов на один вопрос.

Сумма баллов по блоку не должна превышать 10 баллов.

Ссылка <https://psyttests.org/work/btrspi-run.html?ysclid=looktvxs7z26954412>

Задание 4. Мини-кейс на формирование проектной команды

Вы – руководитель отдела X. Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи. Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта. Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль. Кому Вы поручите проект? Почему?

Интерпретация полученных результатов: Несмотря на то, что я поставила компетенцию «Наличие ограничений» в соответствующем подразделе последней, эта компетенция является для меня основополагающей. Это первое, что я проверяла с помощью данного упражнения.

Если оцениваемый руководитель выбирает одного из трех кандидатов, наверняка обоснование выбора будет убедительным и логичным, особенно если в компании есть формализованные либо неформализованные принципы включения сотрудников в состав проектных команд. Но есть ли в задании хоть слово о количестве отбираемых в проект участников?

Оцениваемый руководитель может отобрать для участия в проекте не одного, а двух или всех трех кандидатов, тем более что каждый обладает уникальными компетенциями. Данное решение может свидетельствовать о наличии у нашего руководителя следующих дополнительных компетенций:

отсутствие ограничений при принятии решений

гибкость мышления

нацеленность на успешное выполнение проекта

эффективное использование человеческих ресурсов проекта

Задание 5. Задание в виде игры может носить метафорический характер, и ингредиентами блюда могут быть составляющие успешной команды, а рецепт изготовления блюда будет включать список правила командного взаимодействия.

Люди рождаются в разных городах и странах, в разные времена. Но по какой-то удивительной закономерности они могут оказаться в одном месте в одно время. С одними людьми мы расстаемся, едва соприкоснувшись, с другими мы чувствуем общность и устанавливаем прочные связи.

Давным-давно на перекрестке путей один человек выстроил таверну и назвал ее «Находка». Он верил, что на своем пути каждый человек что-нибудь находит. А в таверне путешественники могли найти вкусную еду, пристанище для отдыха и общество тех, кому интересны их истории.

У хозяина таверны были свои причуды. Он не принимал единичные заказы (дрова были дороги, рабочие руки – только один повар и поваренок, да и выручка с единичного заказа слишком мала). Но несмотря на причуду хозяина, в таверне всегда было много посетителей.

Оказывается, хозяин просил одиночных посетителей найти себе сотрапезника, то есть того, кто согласится есть то же самое блюдо. Поэтому желающему покушать – а таверна славилась отменной кухней –

приходилось искать себе компанию. К чести хозяина, он выполнял любой заказ, от самого простого до самого изысканного – от картошки в мундире до омаров в шампанском. Замысел хозяина был прост: тот, кто нашел общность в еде, совместной трапезе и разговоре, вряд ли потом будет выяснять отношения и ссориться друг с другом.

1. Секрет заказа блюда.

Итак, представьте себе, что все вы – одинокие путники, незнакомые друг с другом, зашедшие в таверну «Находка». Чтобы хозяин принял ваш заказ, вам необходимо найти сотрапезников: пообщавшись с каждым, найти общее в своих гастрономических пристрастиях. Затем вы образуете в таверне «столики»

2. Глухой официант.

В таверне «Находка» уже давно служит старый официант. Он не выучился в молодости грамоте, но обладал хорошей памятью, поэтому запоминал заказы, не записывая. С возрастом он потерял слух и расторопность. Вам придется объяснить глухому, не умеющему читать официанту ваш заказ так, чтобы он вас понял.

Посетителям за соседними столиками очень любопытно узнать, что же заказали соседи. Поэтому отгадывать заказ, который вы делаете официанту, будут другие гости (столлик справа).

3. Блюдо в дорогу.

Сытые и довольные после вкусного обеда посетители ведут друг с другом неспешные разговоры. В это время хозяин выходит с огромной книгой. В ней – удивительные рецепты, каждый из которых придуман посетителями таверны, оказавшимися в ней одновременно, как вы все сейчас.

Через некоторое время каждый из вас отправится в дорогу. Не в правилах хозяина отпускать вас с «пустыми руками». Блюдо, которое вы унесете с собой, объединит гастрономические пристрастия каждого.

Итак, вам предстоит создать рецепт общего «блюда в дорогу».

Каждый предложит 1 ингредиент и его количество. Когда все ингредиенты блюда будут названы, вам предстоит разработать технологию его приготовления.

Придумайте название, под которым оно займет достойное место в книге рецептов таверны «Находка».

4. Приготовление блюда.

Хозяин допускает вас в «святая святых» своего дома – на кухню. Он предлагает вам самим приготовить придуманное вами блюдо. Не удивляйтесь, что перед вами всего лишь лист бумаги и цветные фломастеры. Для того, чтобы приготовить блюдо в этой таверне, достаточно нарисовать его в уже готовом виде.

5. Пожелания в дорогу.

Господа, вас зовет дорога! Отрежьте себе по куску вашего общего блюда. А вместо ножа в таверне сегодня используют ножницы.

Есть еще одна традиция. Посетители пишут друг другу пожелания в дорогу на обороте рисунка дорожного блюда.

Обсуждение (для тренера):

Что вы нашли для себя в таверне «Находка»?

Если люди собираются в одном месте, в одно время, они имеют возможность получить нечто большее, нежели имеют в данный момент (в игре – найти общее с собой в каждом человеке – единомышленники, обогащение опытом, «командный дух»)

Что нужно сделать для того, чтобы человек нас понял? Искусство доносить свои мысли до другого. Общее «терминологическое поле»: все члены команды одинаково понимают цели, действия, события и т.д. Навык понимания с полуслова. Свой слэнг в команде. Своя общая история, мифология, традиции, ритуалы.

Как преодолевать противоречие между личными интересами и интересами других?

Пожелания формируют и укрепляют отношения, чувство единства.

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

Уметь планировать и определять пути достижения целей команды

Кейс 1.

Помните мультики о живых игрушках, потерявшейся рыбке Немо и роботе ВАЛЛ-И? Всё это — студия компьютерной анимации Pixar. Но кто же стоит за всеми этими красочными и добрыми мультфильмами? Как работают вместе люди, создающие эти истории для нас? В своем интервью для Harvard Business Review Эд Кэтмалл, один из действующих президентов компании, делится тем, что компания никогда не покупала сценарии или идеи для мультиков извне. Все их истории, миры и персонажи были созданы внутри компании, любым идеям дают шанс быть услышанными, поэтому в Pixar сотрудники ощущают себя максимально вовлеченными, нужными и причастными к важному делу.

А еще в компании активно применяют систему «круга доверия». Он состоит из восьми человек, к которым сотрудники могут обратиться, когда им необходима помощь. Они приносят в «круг доверия» ту работу, которая у них уже есть, чтобы запустить дискуссию о том, как сделать ее еще лучше. И каждый сотрудник максимально вовлечен в то, чтобы помочь другому.

Вот что об этой системе говорит сам Кэтмалл: «Это работает потому, что все участники стали доверять и уважать друг друга. Они знают, что гораздо лучше узнать о проблемах от коллег, когда еще есть время их исправить, чем от аудитории, когда становится слишком поздно». Подобная практика командной работы

способствует самореализации их творческих сотрудников.

Чему можно научиться у «Pixar»?

Важно давать своим сотрудникам свободу для креативности и создавать такие условия командной работы, где коллегам будет комфортно делиться друг с другом своими идеями, мыслями и сомнениями.

Кейс 2.

Супермаркеты «ВкусВилл» — магазин здорового питания в России, концепция которого заключается в чистых и честных продуктах. Довольно часто Евгения Щепина, PR-директора компании, спрашивают о том, как им удастся отбирать таких «особых сотрудников»? Он утверждает, что в подборе персонала в первую очередь они руководствуются тем, насколько человек приятный и добрый, а уже потом смотрят на его профессиональные навыки.

В магазинах «ВкусВилл» нет директоров и менеджеров. Есть команда продавцов, которой они полностью доверяют управление магазином. А еще во «ВкусВилл» нет штрафов. Для них это табу. Они мотивируют своих сотрудников не наказаниями, а поощрениями, и это действительно работает.

Чему можно научиться у «ВкусВилл»?

Личностные качества — первое, на что важно обращать внимание при подборе персонала. Каким бы человек ни был профессионалом, если при этом он постоянно привносит в команду негатив и конфликты, это убивает доверие между коллегами и сильно снижает эффективность их работы.

Кейс 3.

Starbucks — одна из самых успешных кофеен, которая получила свое признание по всему миру. И признание это они заслужили не только от своих клиентов, но и сотрудников, ведь бережное к ним отношение — ключевой момент корпоративной культуры Starbucks. В компании ко всем сотрудникам относятся как к партнерам, потому что вклад каждого — от баристы до вышестоящего руководства — считается в равной степени важным.

Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются с одинаковой важностью, каждый из них имеет право принимать участие в пересмотре политики компании, каждой идее стараются уделить должное внимание. Для Starbucks командная работа и разнообразие идут бок о бок, потому что компания стремится к универсальным решениям и верит в силу индивидуальности. Коллектив одной кофейни обычно состоит из 3–6 человек. Такое небольшое количество сотрудников помогает им легче и лучше узнать друг друга, а также способствует высокому уровню доверия в команде.

Чему можно научиться у «Starbucks»?

Равное отношение ко всем сотрудникам дарит им ощущение причастности, что повышает эффективность их работы, а набор непохожих друг на друга людей в команду помогает бизнесу создавать инновационные продукты и решения.

Кейс 4.

Netflix — самый успешный стриминговый сервис в мире, и там не понаслышке знают, как важна позитивная рабочая среда, вследствие которой и рождается сильная команда. Именно эти две составляющие сотрудники считают ключом к достижению всех своих целей. В компании есть ряд смыслов, которых придерживается каждый из ее работников:

— Свобода и ответственность. Они могут проявлять столько креативности, сколько им необходимо, но при этом должны нести ответственность за любые принимаемые ими решения.

— 10 главных ценностей: рассудительность, общение, любопытство, смелость, страсть, бескорыстие, инновация, включение, целостность, влияние.

— Открытое несогласие. Свобода выражать свои мысли и конструктивно критиковать подразделение, принимающее решения на управленческом уровне. Таким образом, они выравнивают иерархическую структуру и оставляют место для улучшений и корректировок.

— Открытость информации. Netflix считает, что широкий обмен информацией в масштабах всей компании очень важен для вдохновения на творчество. Сотрудникам предоставляется доступ к важным документам и информации, необходимым для разработки стратегических планов, способствующих успеху компании, что стимулирует инновации на всех уровнях, не ограничивая их уровнем руководства.

Чему можно научиться у «Netflix»?

Важно предоставлять сотрудникам свободу в принятии решений, потому что именно в свободе рождаются самые креативные и инновационные идеи. Каждый сотрудник имеет право озвучить конструктивную критику в сторону начальства, что позволяет компании становиться еще лучше.

Кейс 5.

Google — это и самая крупная поисковая система, которой каждый из нас пользуется, и удобные Google-документы, в которых была написана эта рассылка, и всеми нами любимый YouTube, где можно найти практически любое видео. Корпорация Google провела собственное исследование среди своих сотрудников, где выявила 5 ключевых компонентов эффективной и успешной команды:

1. Психологическая безопасность: Можем ли мы рисковать в этой команде, не чувствуя себя неуверенно или смущенно?
 2. Надежность: Можем ли мы рассчитывать друг на друга в выполнении высококачественной работы в срок?
 3. Структура и ясность: Ясны ли цели, роли и планы в нашей команде?
 4. Смысл работы: Работаем ли мы над чем-то, что лично важно для каждого из нас?
 5. Влияние работы: По-настоящему ли мы верим в то, что работа, которую мы выполняем, имеет значение?
- В «Google» считают (и, по их словам, успешно этому следуют), что самые эффективные и сильные команды на все 5 вопросов смело ответят «да».
- Чему можно научиться у «Google»?
- Одна из самых главных составляющих сильной команды — доверие коллег друг к другу. Члены команды должны ощущать себя безопасно и надежно, иметь общую цель и четко осознавать, почему эта работа важна для каждого из них.

УК-2.2: проектную задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Формулирует задачу, определяет способы ее решения средствами проектного управления	Владеть способами решения проектных задач средствами проектного управления
--	---	--

Ситуация 1.

«Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (СУП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 4.1.

Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССУП).
2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 4.1).
3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 4.1).

Таблица 4.1

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СЕТЕВОГО ГРАФИКА

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП

5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

УК-3.1 Организует и координирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов	Владеть современными технологиями координации работы команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнения её членов
---	--

Задача 1. «Разработка квалификационной характеристики специалиста»

Описание ситуации и постановка задачи

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

Методические указания

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен быть, должен иметь, должен владеть, должен знать, должен иметь ясное представление.

Задача 2. «ПРИОРИТЕТ»

Исходные данные. Они представлены перечнем задач, которые намечены руководителем к исполнению на ближайший период (табл. 6.12).

Постановка задачи. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Цель - приобрести практические навыки определения приоритетности задач, намеченных руководителем к исполнению, и принятия решений по делегированию полномочий.

Таблица 6.12

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет

2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы <i>Hewlett Packard</i>	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

Задача 3 «Сокращение кадров»

Описание деловой игры

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.

2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?

3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.

4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.

2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос - еще один сложный вопрос - придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для

сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Задача 4. «Пора отставки»

Описание ситуации

Менеджер-руководитель вступил в первую фазу служебного пути в 25 лет. Преемник должен сменить его в конце восьмой фазы служебного пути.

Постановка задачи

В каком возрасте будут находиться менеджер и его преемник в момент ухода в отставку менеджера? В каком возрасте преемник достигнет поры готовности, если он сменил менеджера в конце шестой фазы?

Задача 5.

«Определение соответствия программы работ при высвобождении персонала причинам увольнения»

Исходные данные и постановка задачи. Необходимо установить, какие мероприятия из общей программы работ при высвобождении персонала следует применять к сотрудникам организации, имея в виду конкретные причины их увольнения. При этом частным решением может быть вывод о том, что по отношению к тому или иному сотруднику в силу определенной причины увольнения не следует применять программу работ при высвобождении персонала.

Решение задачи основывается на содержании программы работ при высвобождении персонала и сопоставлении этой программы с причинами увольнений, имеющих законодательное закрепление.

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать состав мероприятий, проводимых администрацией организации при высвобождении персонала. Исходные данные задачи: изложение статей Трудового кодекса РФ, имеющих отношение к увольнению работников из организаций, а также указания на то, по какой статье увольняется тот или иной сотрудник условной организации. Состав и содержание причин увольнения и соответствующих статей приведены ниже.

Увольнение по инициативе администрации (ст. 81 ТК РФ) может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация предприятия, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Увольнение по соглашению сторон - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией и сотрудником (ст. 78 ТК РФ).

Увольнение по инициативе работника - расторжение трудового договора (контракта) по желанию сотрудника (п. 6 ст. 77, ст. 79, 80 ТК РФ).

Законодательством предусмотрено право работников расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок (ст. 80 ТК РФ), а также в ряде случаев право расторжения срочного трудового договора (п. 6 ст. 77, ст. 79 ТК РФ).

Увольнение по истечении срока трудового договора (контракта) - прекращение срочного трудового договора (заключенного на определенный срок или на время выполнения определенной работы) (п. 2 ст. 77 ТК РФ).

Данные о причинах увольнения нескольких сотрудников организации могут быть представлены в следующей таблице.

№ п/п	Сотрудник	Причина увольнения (статья ТК РФ)
-------	-----------	-----------------------------------

	1	Г-н А	п.1 ст. 81
	2	Г-н В	п. 7 ст. 81
	3	Г-жа С	п. 2 ст. 77
	4	Г-н Д	п. 1 ст. 77
	5	Г-жа Е	ст. 80

УК-3.2 Выработывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Владеть эффективными командными стратегиями
--	---

Ситуация 2.

«Выбор стратегии управления персоналом»

Описание ситуации

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Постановка задачи

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

Ситуация 3.

«Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»

Описание ситуации

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.



Рис. 4.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

Обеспечение персоналом

Анализ трудового потенциала. Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

Планирование персонала. Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

Набор (маркетинг) персонала. Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

Отбор. Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

Наем. Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

Адаптация. Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

Развитие. Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

Высвобождение. Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

Реализация трудового потенциала

Планирование труда. Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудозатрат в процессе функционирования предприятия.

Организация труда. Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

Координация трудовой деятельности. Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

Контроль. Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

Мотивация. Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

Компенсация. Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

Администрирование. Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

Оценка. Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

Развитие трудового потенциала

Обеспечение социальной стабильности. Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

Социальное развитие. Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

Формирование корпоративной культуры. Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

Формирование имиджа предприятия. Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

Постановка задачи

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

Ситуация 4.

«Разработка стратегии управления персоналом металлургического комбината»

Описание ситуации

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2012-2013 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2015 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

Текущее состояние трудового потенциала

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

Постановка задачи

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ:

1. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина.
2. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук.
3. Сущность управления персоналом.
4. Основные функции в сфере управления персоналом.
5. История становления деятельности по управлению персоналом.
6. Кадровая политика как составная часть политики организации.
7. Культура и философия организации. Организационные модели и организационные культуры.
8. Общая характеристика процесса управления персоналом.
9. Этапы развития организации.
10. Оценка потребности в персонале.
11. Внешние и внутренние условия, детерминирующие потребность в персонале.
12. Руководство персоналом как разновидность власти.
13. Индивидуальные важнейшие параметры эффективного руководства. Роли и функции руководителя.
14. Стили руководства.
15. Мотивации организационного поведения. Основные теории мотивации.
16. Руководство группой. Формирование команд.
17. Основные теории организационных конфликтов.
18. Должностные инструкции и требования к персоналу.
19. Формирование штата и его комплектование.
20. Набор персонала. Внутренние и внешние источники набора.
21. Методы набора персонала и факторы, влияющие на процесс набора кандидатов.
22. Понятие карьеры. Планирование карьеры.
23. Основные концепции мотивации труда.
24. Оценки трудовой деятельности персонала: задачи и критерии.
25. Адаптация новых работников в организации. Основные проблемы адаптации.
26. Обучение персонала. Определение потребности в обучении.
27. Природа, понятие, истоки лидерства.
28. Формирование лидерства.
29. Кадровое консультирование.
30. Методы поиска и набора персонала.
31. Методы оценки и отбора персонала.
32. Методы подбора руководителей и формирование управленческих команд.
33. Ценность персонала в организации.
34. Основные направления деятельности по управлению персоналом.
35. Функции управления персоналом
36. Методы управления персоналом
37. Этапы эволюции управления персоналом
38. Цели и принципы управления персоналом.
39. Стратегия управления персоналом.
40. Современные подходы к управлению персоналом.
41. Кадровое программирование.
42. Система управления персоналом.
43. Базовые категории, характеризующие управление персоналом
44. Элементы работы с кадрами.
45. Рамочное управление и управление посредством делегирования.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*
- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*
- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.