



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль программы  
Экономика и управление на предприятии

Уровень высшего образования – бакалавриат

Программа подготовки – прикладной бакалавриат

Форма обучения  
очная

Институт  
Кафедра

*Экономики и управления  
Государственное и муниципальное управление и  
управление персоналом*

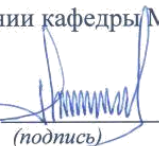
Курс  
Семестр

2  
4

Магнитогорск  
2018 г.

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом МОиН РФ от 12.01.2016 № 7.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента  
« 09 » 09 2018 г., протокол № / .

Зав. кафедрой  / Д.Б. Симаков/  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института Экономики и управления «05» сентября 2018 г., протокол № 1.

Председатель  / Н.Р. Балынская /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рабочая программа составлена: старший преподаватель кафедры Государственного и муниципального управления и управления персоналом, кэн  
(должность, ученая степень, ученое звание)

 / Т.В. Майорова /  
(подпись) (И.О. Фамилия)

Рецензент: директор ООО «ММК-Индустриальный парк», кандидат экономических наук  
(должность, ученая степень, ученое звание)

 / В.В. Дремов /  
(подпись) (И.О. Фамилия)



### 1. Цели освоения дисциплины

Цели освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» приобретение компетенций в области практического применения эффективных методов, приемов и технологий управления человеческими ресурсами.

### 2. Место дисциплины в структуре ООП подготовки

Дисциплина «Управление человеческими ресурсами» относится к базовой части дисциплин общенаучного цикла/

Изучение дисциплины базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате усвоения дисциплин Социология, Методы принятия управленческих решений.

Знания и умения, полученные студентами при изучении дисциплины «Управление человеческими ресурсами», позволят изучать дисциплины профильного цикла образовательной программы.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Структурный элемент компетенции	Уровень освоения компетенций
<b>ОПК – 2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</b>	
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом
<b>ОПК- 3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b>	
Знать	Основы управления человеческими ресурсами
Уметь	планировать и осуществлять мероприятия
Владеть	Навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности
<b>ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>	
Знать	основные теории мотивации, лидерства и власти
Уметь	Проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
Владеть	навыками организации групповой работы

## Структура и содержание дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетные единицы, 180 часа:

контактная работа – 72 акад. часов:

- аудиторная – 68 акад. часов;
- внеаудиторная – 4 акад. часов
- самостоятельная работа – 72,3 акад. часов;

контроль – 35,7 акад. часа

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. Часах)			Самостоятельная работа (в акад. Часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. Занятия	практич. Занятия				
1. Персонал как подсистема в системе управления организации	2	2	-	2	8	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув
2. Теория управления и роль человека в организации	2	4	-	4	8	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув
3 Технология управления	2	4	-	4/2И	8	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение	выполнение практических и тестовых заданий	ОПК-2-зув ОПК-3-зув

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. Часах)			Самостоятельная работа (в акад. Часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. Занятия	практич. Занятия				
персоналом организации						учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками		<i>ПК-1-зув</i>
4.Профориентация и трудовая адаптация персонала	2	4	-	4/2И	8	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>
5 Основы организации труда персонала.	2	4	-	4/2И	8	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>
6 Управление социальным развитием персонала	2	4	-	4/2И	8	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>
7 Оценка результатов деятельности персонала организации	2	4	-	4/2И	8,1	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной	выполнение практических и тестовых заданий	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. Часах)			Самостоятельная работа (в акад. Часах)	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код и структурный элемент компетенции
		лекции	лаборат. Занятия	практич. Занятия				
						литературы Работа с электронными библиотеками		
8 Управление поведением персонала организации	2	4	-	4/2И	8,1	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>
9 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	2	4	-	4	8,1	Подготовка к занятию Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками	выполнение практических и тестовых заданий	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>
<b>Итого по дисциплине</b>		<b>34</b>	<b>-</b>	<b>34/12И</b>	<b>72,3</b>		<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>	<i>ОПК-2-зув ОПК-3-зув ПК-1-зув</i>

## **5. Образовательные технологии**

В преподавании дисциплины «Управление человеческими ресурсами» применяются традиционная и модульно-компетентностная технологии.

На сегодняшний день стали очевидны преимущества использования компьютера на лекционных и практических учебных занятиях. Объяснение нового материала с использованием презентаций, выполненных с помощью программ Microsoft Power Point и Microsoft Front Page, вызывает интерес у студентов, способствует лучшему усвоению материала. Использование компьютера на учебных занятиях позволяет преподавателю экономить время, опрашивать учащихся на каждом занятии, вести статистику опроса, выявлять западающие темы. Также одним из эффективных средств информационных технологий является электронный учебник. Исходя из этого, более 20% всех занятий проводятся с применением информационных технологий.

Для обеспечения наибольшей эффективности образовательного процесса в курсе данной учебной дисциплины используются в процессе обучения передовые образовательные технологии:

- 1) традиционные образовательные технологии (информационная лекция, практические (семинарские) занятия);
- 2) технология проблемного обучения (проблемная лекция, практические занятия в форме практикума, кейс-метода);
- 3) игровые технологии (ролевые и деловые игры);
- 4) технологии проектного обучения (творческий проект);
- 5) интерактивные технологии (семинар-дискуссия);
- 6) информационно-коммуникационные образовательные технологии (лекция-визуализация, практические занятия в форме презентации)

Лекционные занятия наряду с сообщением учебной информации предполагают и решение следующих дидактических задач: заинтересовать студентов изучаемой темой, разрушить неверные стереотипы, убедить в необходимости глубокого освоения материала, побудить к самостоятельному поиску и активной мыслительной деятельности, помочь совершить переход от теоретического уровня социально-экономического планирования в муниципальных образованиях к прикладным знаниям в данной области.

Проведение групповых (семинарских и практических) занятий предполагает решение разнообразных дидактических задач: закрепление полученных знаний, формирование умения применять их на практике, совершенствование умения работать с информацией, анализировать, обобщать, принимать и обосновывать решения, аргументировано защищать собственные взгляды в дискуссии, взаимодействовать с другими членами группы в процессе разрешения ситуаций.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

В процессе самостоятельного изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами», подготовки к семинарским занятиям студенту необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты. Для осмысления прочитанного материала студенту предлагается ответить на вопросы. Решение тестов, ситуационных и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

**Организационно-методические рекомендации для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

*Семинар (лат. *seminarium* - буквально: «рассади́к») – учебное занятие, в ходе которого организуется обсуждение фундаментальных или дискуссионных проблем изучаемой науки и связанной с ней практической деятельности.*

В целях более подробного и адекватного современной ситуации анализа проблем управления студентам рекомендуется обращаться к периодической литературе и материалам средств массовой информации, в которой можно найти не только



аналитические статьи по различным аспектам обозначенных в тематике семинарских занятий проблем, но и статистические данные, материалы прикладного характера, нормативные документы. Целесообразно не ограничиваться указанными источниками, а осуществлять собственный поиск теоретических и практических материалов, что является одним из элементов самостоятельной информационно-аналитической работы студентов.

Подготовка к семинарским занятиям по дисциплине должна включать следующие аспекты:

1) знакомство с соответствующими главами учебника; оптимальным был бы вариант работы не с одним учебником, так как разными авторами избран различный подход к предмету, и полезно понять особенности подходов, сравнить их, чтобы выработать свою позицию;

2) чтение конспекта лекции;

3) чтение и осмысление одного-двух источников из приведенного списка литературы.

Выбор дополнительных первоисточников, которые могут оказать помощь при подготовке к выступлению и позволят организовать на семинаре дискуссию, студент осуществляет по своему усмотрению, в соответствии со своими интересами, ориентируясь на вопросы семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть достаточно аргументированным, занимать по времени не более трех минут. В ходе выступления желательно сопоставить точки зрения различных авторов на излагаемую проблему. Предпочтительно, чтобы по одному вопросу выступило несколько студентов, высказывая свои мнения, дополняя друг друга. В идеале семинарское занятие должно проходить в форме дискуссии. Результаты работы студентов на семинарских занятиях обязательно учитываются преподавателем при выставлении баллов.

## **РАЗДЕЛ 1. ПЕРСОНАЛ КАК ПОДСИСТЕМА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 1.1 Теория управления и роли человека в организации**

Государственная система управления трудовыми ресурсами. Эволюция принципов управления персоналом. Эволюция института службы кадров. Основные категории управления персоналом. Иерархия персонала, социальные группы. Задачи управления персоналом. Классификация персонала. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией. Понятие трудового потенциала. Философия и концепция управления персоналом. Концепция управления персоналом, ее цели и составные части. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Принципы и методы управления персоналом.

### **Тема 1.2 Технология управления персоналом организации**

Технология управления персоналом и его развитием: найм, отбор, прием, деловая оценка персонала. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала. Понятие формы и виды адаптации. Аспекты адаптации. Условия, способствующие успешной адаптации. Объективные и субъективные показатели, характеризующие адаптацию работников организации. Оценка результатов адаптации. Основы организации труда персонала. Обучение, аттестация персонала. Характер мобильности рабочей силы и экономические потери, вызвавшие мобильностью. Текучесть кадров. Три группы

факторов, вызывающих движение персонала. Высвобождение персонала. Расчет экономической и социальной эффективности снижения текучести кадров.

## **РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Тема 2.1 Управление социальным развитием персонала**

. Управление социальной защитой. Организация обучения персонала. Виды и методы обучения. Роль службы управления персоналом в организации обучения. Основные требования к работникам ОК, обеспечивающим эффективность обучения сотрудников Организация проведения аттестации. Планирование и развитие карьеры. Преимущества и недостатки программ обучения. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением, работа с кадровым резервом. Планирование и подготовка резерва руководителя. Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Контроль за работой с кадровым резервом. Инновации в управлении персоналом.

### **Тема 2.2 Управление поведением персонала организации.**

Особенности личностных характеристик работников. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Система стимулирования труда персонала. Понятие результативности труда персонала. Методы стимулирования результативности труда персонала. Вознаграждение и оплата труда в организации. Приверженность персонала. Управление текучестью персонала. Влияние социально-психологического климата на поведение и организацию труда персонала.

### **Тема 2.3 Оценка результатов деятельности персонала организации**

Анализ и описание работы (должности) и рабочего места. Оценка результатов труда персонала организации. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом. Оценка затрат на персонал. Оценка социальной и экономической эффективности проектов совершенствования системы процессов управления персоналом.

## **Примерные задачи к практическим (семинарским) занятиям**

### ***Практическое задание 1.1***

*Ситуация «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.

#### Методические указания

Задача преследует цель закрепления лекционного материала по двум темам: «Цели и функции системы управления персоналом» и «Стратегия управления персоналом». Студентам предлагается таблица, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название и краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы студентам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения задания всеми студентами рекомендуется обсудить полученные результаты в группе.

взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления человеческими ресурсами
1	2	3
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции Все внимание – росту производительности	
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Вместе с тем ставится задача поиска возможностей роста	

Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	
----------------------	---	--

## **Практическое задание 1.2**

*«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

### **Методические указания**

На предварительном этапе участникам решения задачи следует сформулировать разделение высвобождаемых сотрудников на группы по укрупненным причинам увольнения, которые положены в основу разделения мероприятий администрации по их видам.

На основании сходных данных следует установить содержание статей Трудового кодекса РФ, по которым увольняются сотрудники организации, т.е., например, в чем заключается причина увольнения г-на А по п. 1 ст. 81, и т.п.

После этого участники решения задачи должны ответить на вопрос, к кому из сотрудников, перечисленных в таблице, и какие конкретно мероприятия по программе работ администрации при высвобождении персонала следует применить.

### *Практическое задание 1.3*

*«Определение требований к кандидатам.*

*Составление резюме»*

#### **Описание ситуации**

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля, В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

#### **Постановка задачи**

Составьте свое резюме на замещение должности менеджере по персоналу.

#### **Методические указания**

Резюме (в переводе с латинского означает «жизнеописание») - информация о себе, представляемая работодателем работодателю.

По тому, как составлено резюме, уже можно составить предварительное мнение о кандидате. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: без длинных предложений, пассивных форм.

Главная цель резюме - продемонстрировать работодателю не то, что интересует вас как кандидата на работу, какова ваша личная цель или что вы хотите получить, а то, насколько вы, именно вы, можете быть полезны организации, почему именно вы лучше других кандидатов подходите для замещения объявленной конкурсной вакантной должности. При этом главное, что вы предлагаете именно выгодную для организации сделку, продавая свои способности, свой опыт, свои знания, свое время.

Резюме открывается фамилией, именем и отчеством кандидата. Далее следуют персональные данные: гражданство, дата и место рождения, возраст и, главное, домашний адрес, телефоны для связи, возможно, адрес электронной почты или собственного сайта в Интернете.

Кандидат должен ясно и четко сформулировать свою цель, какую работу он ищет, на какую должность он претендует.

Последующие разделы: опыт работы или трудовая деятельность, образование, звания и награды - должны подтверждать заявленные притязания кандидата на замещение именно рассматриваемой должности. Данные о трудовой деятельности принято располагать в **обратном хронологическом порядке**. Особенно важно отразить в этой части резюме основные выполняемые функции, достижения и успехи. Четкость отражения

выполняемых функций и конкретность достижений - вот основные черты этих разделов. Также следует указать: программное обеспечение, иностранные языки, которым Вы владеете и уровень их знания; наличие водительских прав; общественную деятельность, которой Вы занимаетесь.

В заключение кандидаты перечисляют дополнительные навыки, дают некоторую личную информацию о чертах своего характера, отражают свои увлечения (хобби).

Примерная форма резюме:

#### **Образец 1**

**Иванов Иван Иванович**

**Адрес:** г. Киев, ул. Горького д. 123 кв. 321

**Телефон:** дом. 765-43-21 (20:00-23:00), 80684444444

**Дата и место рождения:** 23 марта 1977, г. Харьков

**Семейное положение:** женат, сын.

#### **Опыт работы:**

- С 31 марта 2003 года по данный момент, в ООО «Рога и Копыта» г. Киев (Рекламное агентство) на должности IT-maneger более 50 компьютеров Windows 95/98/2000/XP, несколько серверов Windosw NT 4/ несколько серверов Windows 2000 Server / несколько Linux server (Apache, FTP, Postfix, Spamassassin, antivirus (Clam), iptables, и т.д.), удалённые сервера, так же в мои обязанности входит вся сеть (прокладка и обслуживание), телефонная сеть (прокладка, обслуживание внутренних и городских телефонов, мини АТС Panasonic 1238 подключение, настройка, обслуживание), Интернет (все взаимоотношения с провайдером по прокладке и поддержки HC), покупка, сборка, определение неисправности, ремонт компьютеров, взаимоотношение с фирмами предоставляющими услуги по заправке картриджей, обслуживание и небольшой ремонт оргтехники и периферии, учёт компьютерной и офисной техники.

- С 1 декабря 2000 года по март 2003, работал в ООО «СтримС» г. Киев (разработка программного обеспечения) на должности системный администратор / программист (сеть (витая пара) более 40 компьютеров Windows 98/NT4/2000/XP, серверы Windows NT4 / 2000 / Linux, база данных Oracle 8i, почтовый сервер, WEB, выделенные линии, маршрутизатор Cisco 1720, ip телефония, мини АТС Panasonic 308, программирование SQL, JAVA)

- С октября 2000 года работал на заводе «АвтоТрактор» г. Харьков на должности инженер-программист (программирование микроконтроллеров PIC фирмы Microchip);

- С сентября 1999 года, работал в ИКА «Оику» и ЧП «Сатик» г. Александрия (продажа, модернизация, ремонт компьютерной и офисной техники) на должности начальника тех. отдела;

#### **Образование:**

- «Харьковский национальный университет радиоэлектроники», специальность «Компьютерные интеллектуальные системы и сети» (Закончил в 2002).

- «Харьковский индустриальный техникум», диплом математик техник программист (Закончил в 1996);

#### **Дополнительные сведения:**

- Ответственный, энергичный, общительный, собран и целеустремлён, легко обучаюсь новому;

- Моё хобби – всё, что связано с компьютерами;

- Английский – технический.

#### **Образец 2**

**Иванов Иван Владимирович**

1977г.р.

тел: (044) 3333333, (050) 8888888

E-Mail: big.mir@big.mir

## **Ищу вакансию**

- 1) руководителя группы разработчиков;
- 2) разработчика программно-аппаратных комплексов и систем;
- 3) разработчика, наладчика РЭА;
- 4) системного администратора;
- 5) инженера-конструктора, технолога на механосборочное производство.

## **Стаж работы**

Внештатно - Bystronic (Швейцария) - монтаж и настройка листогибочных прессов и машин для лазерного раскроя листового металла, обучение персонала, гарантийное и послегарантийные обслуживание (по СНГ).

С 09.2000 по сей час - ООО Энеркон г.Киев - Системный инженер

Разработка узлов и систем телеконтроля и телеуправления. Разработка и руководство проектами. Клиентами разработанных систем являются предприятия коммунальной, нефтетранспортной, химической, металлургической, ядерной промышленности и др.

С 09.1998 по 09.2000 - АО завод "Автоштамп" - Инженер-технолог лазерной резки листового металла.

Создание разверток деталей и технологический контроль изготовления программ для лазерной резки листового металла станком BySprint 1800/3015 фирмы Bystronic (Швейцария). Обслуживание станков от Haemmerle, Beyeler, Bystronic.

С 02.1998 по 09.1998 - АО завод "Автоштамп" - Техник-программист.

Создание управляющих программ для BySprint 1800/3015, а также администрирование участка лазерной резки.

С 1997 по 02.1998 - СКБ "Микроконт" – Программист.

Разработка программ управления бетонными заводами, заводами сухих смесей и др.

С 1995 по 1996 - Телестудия "НТА" г. Александрия - Оператор монтажа и эфира.

Видеосъемки, монтаж. Работа в полевых условиях. Компьютерный монтаж.

С 1994 по 1995 - АО "Аркад" - Наладчик.

Сборка, наладка и ремонт ПК. Установка и монтаж сетей "под ключ".

## **Образование**

С 1991 по 1996 - Александрийский Индустриальный техникум.

Математик- программист.

С 1996 по 2002 - Кременчужский Государственный Политехнический Университет.

Электропривод и автоматизация технологических процессов.

## **О себе**

Длительное время работаю в области разработки и внедрения информационных и машиностроительных технологий. Имею большой опыт в проектировании и внедрении систем автоматизации. Хорошее знание номенклатуры рынка IT и современной элементной базы. Из личных качеств хотелось бы отметить ответственность и целеустремленность. Требователен к подчиненным. Неконфликтен.

Администрирование компьютерных сетей и их монтаж.(Novell, NT, 2000, 9x).

Всестороннее знание ПК software и hardware.

Разработка микроконтроллеров на Z80, 8085, 8252, PIC X, AT89 X, AT90 X, PIC@CHIP.

Программирование на Pascal, Delphi, Assembler, C.

Работа с OrCad, P-Cad, PCAD-2001(Accel EDA), Corel Draw!, Visio и др.

Не чуждо машиностроение. Разработка чертежей в Компас-график, AutoCad-2000.

Разработка и изготовление металлоконструкций различной степени сложности.

Работа с видеосъемочным и видеомонтажным оборудованием.

Хорошее знание английского языка (в основном технического).

## **Интересы / хобби**

Основные области интересов: микроконтроллеры, сети, PC периферия, фантастическая литература, музыка и велотехника.

**P.S. Имею личную лабораторную базу (серьезную). Возможна телеработа или работа по контракту.**

### **Практическое задание 2.1**

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Как бы вы разделили эту сумму, и какие еще методы стимулирования применили бы, учитывая состав бригады?

#### **Состав бригады:**

**1.Петр, самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно в отношении карьеры не определился. Порученные работы старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

**2.Андрей, молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы сделать карьеру, достичь целей. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель- стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе – бригадиром.

**3.Анатолий, рабочий 40 лет.** Семья, двое детей – студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

**4.Иван, бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. С большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб.

**5.Алексей, пожилой работник, 58 лет, 2 года до пенсии.** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

### **Практическое задание 2.2**

Существует четыре категории работников, по которым ведется планирование:

1. Действующий персонал;
2. Новички;
3. Потенциальные сотрудники;
4. Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия (табл. 1).

**Таблица 1**

#### **Действия, принимаемые менеджерами в отношении персонала**

Категории работников	Управленческие действия
Действующий персонал	1 Оценка производительности труда 2 Распределение работников
Новички	3 Обучение и развитие 4 Оплата и <u>мотивация</u>
Потенциальные сотрудники	5 Карьерный рост 6 Методы найма



Персонал, покинувший организацию	7 Процедуры отбора 8 <u>Введение</u> в должность 9 Условия заключения договоров 10 Процесс адаптации 11 Обучение 12 Методы найма 13 Внешние связи 14 Уровень оплаты труда 15 Бонусы для персонала 16 Увольнение по инициативе администрации 17 Выход на пенсию 18 Текучесть персонала
----------------------------------	--

Соотнесите управленческие действия с категориями работников

### **Практическое задание 2.3**

*Ситуация для анализа «Неожиданно карьерный рост почти прекратился»*

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году сове сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компании по производству и реализации продуктов питания. Он начинал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне уст раивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста. Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

### **Тестовые задания**

1. Что следует понимать под категорией «персонал»?

- а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;
- в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) административные;

- б) экономические;
- в) статистические;
- г) социально-психологические;
- д) стимулирования.

3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):

- а) управление стандартизацией;
- б) управление нормированием;
- в) нормативное обеспечение управления персоналом;
- г) управление работой с персоналом;
- д) управление ресурсами;
- е) управление техникой безопасности на производстве.

4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации (при необходимости указать несколько):

- а) главное — выполнение обязанностей;
- б) главное — реализация трудовых заданий;
- в) низкие гарантии для работника;
- г) высокие гарантии для работника;
- д) оплата труда в зависимости от стажа;
- е) оплата труда в зависимости от результатов;
- ж) формальные отношения с подчиненными;
- з) широко распространенное делегирование власти;
- и) отсутствие конкуренции между работниками.

5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):

- а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?
- в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?
- г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?
- ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?

6. Адаптация — это...

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):

- а) психологические тесты;
- б) проверка знаний;
- в) проверка профессиональных навыков;
- г) графические тесты.

8. Что представляет процесс подбора персонала?

- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
- б) прием сотрудников на работу;

в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

9. *Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?*

- а) поиск внутри организации;
- б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);
- в) самопроявившиеся кандидаты;
- г) объявления в средствах массовой информации;
- д) государственные агентства занятости;
- е) частные агентства по подбору персонала.

10. *Развитие персонала — это...*

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;
- в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;
- д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего учебного заведения.

11. *Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:*

- а) резерв руководителей на выдвижение;
- б) аттестационная комиссия;
- в) резерв кадров;
- г) кадровая служба.

12. *Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:*

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа.

13. *Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:*

- а) трудовое соглашение;
- б) трудовой договор;
- в) коллективный договор;
- г) трудовой контракт.

14. *Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):*

- а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
- б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;
- в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений

*15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):*

- а) труд не приносит удовлетворения индивиду;
- б) индивиды стремятся к самостоятельности;
- в) требуется жесткий контроль за работниками;
- г) труд приносит удовлетворение индивиду;
- д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.
- е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;
- ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.

*16. Внешними участниками фирмы являются:*

- а) собственники;
- б) менеджеры; 17
- в) работники;
- г) деловые партнеры;
- д) органы местного самоуправления;
- е) профсоюзы.

*17. Для внутренней кадровой политики характерно:*

- а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;
- б) значительные сроки получения новых кадров;
- в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;
- г) высокий имидж фирмы на рынке труда.

*18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:*

- а) на все должности специалистов и руководителей в организации;
- б) на все должности руководителей;
- в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;
- г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.

*19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:*

- а) да;
- б) иногда;
- в) нет.

*20. Основные функции управления персоналом:*

- а) подбор персонала;
- б) деловая оценка персонала;
- в) адаптация персонала;
- г) мотивация персонала;
- д) управление деловой карьерой

## 7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

### а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК – 2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</b>		
Знать	современные проблемы управления персоналом в организации	<p><b><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закон системы, как основа системы категорий управления персоналом.</li> <li>2. Закон синергии и его влияние на теорию управления персоналом.</li> <li>3. Персонал как подсистема в системе управления организации.</li> <li>4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга.</li> <li>5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику.</li> <li>6. Фундаментальные принципы управления персоналом (основы теории управления П. Друкера).</li> <li>7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику.</li> <li>8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию планирования персоналом.</li> <li>9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования.</li> <li>10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации.</li> </ol>
Уметь	понимать взаимосвязь управления организацией в целом и ее персоналом	<p><b><i>Примерные практические задания для экзамену</i></b></p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 1</b></p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><b>Исходные данные.</b> Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:</p> <p>А) пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;</p> <p>Б) попросите разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;</p> <p>В) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;</p> <p>Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 2</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?</p> <p>Выберите и обоснуйте Ваш вариант поведения в данной ситуации.</p> <p>А) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;</p> <p>Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;</p> <p>В) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено, и к нему примут меры общественного воздействия;</p> <p>Г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p style="text-align: center;"><b>Ситуация 3</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?</p> <p>А) установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;</p> <p>Б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;</p> <p>В) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюзов и т.д.;</p> <p>Г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые, традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 4</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Как Вы начнете беседу при встрече?</p> <p>А) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;</p> <p>Б) извинитесь за опоздание, перед ним и начнете беседу;</p> <p>В) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;</p> <p>Г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.</p>
Владеть	навыками решения проблем управления персоналом	<p>Тест</p> <p><i>1. Что следует понимать под категорией «персонал»?</i></p> <p>а) часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;</p> <p>б) трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;</p> <p>в) объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.</p> <p><i>2. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) административные;</p> <p>б) экономические;</p> <p>в) статистические;</p> <p>г) социально-психологические;</p> <p>д) стимулирования.</p> <p><i>3. Выберите из перечисленных ниже подсистем управления организацией те, которые не являются функциональными подсистемами управления персоналом (при необходимости указать несколько):</i></p> <p>а) управление стандартизацией;</p> <p>б) управление нормированием;</p> <p>в) нормативное обеспечение управления персоналом;</p> <p>г) управление работой с персоналом;</p> <p>д) управление ресурсами;</p> <p>е) управление техникой безопасности на производстве.</p> <p><i>4. Основные черты российского подхода к управлению персоналом в организации</i></p>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><i>(при необходимости указать несколько):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) главное — выполнение обязанностей;</li> <li>б) главное — реализация трудовых заданий;</li> <li>в) низкие гарантии для работника;</li> <li>г) высокие гарантии для работника;</li> <li>д) оплата труда в зависимости от стажа;</li> <li>е) оплата труда в зависимости от результатов;</li> <li>ж) формальные отношения с подчиненными;</li> <li>з) широко распространенное делегирование власти;</li> <li>и) отсутствие конкуренции между работниками.</li> </ul> <p><i>5. Кадровое планирование дает ответ на следующие вопросы (выберите правильные ответы):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?</li> <li>б) какова эффективность функционирования системы управления персоналом?</li> <li>в) какие мероприятия необходимо разработать для повышения эффективности социальных программ?</li> <li>г) каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?</li> <li>д) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?</li> <li>е) каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?</li> <li>ж) какова эффективность функционирования кадровых служб?</li> </ul> <p><i>6. Адаптация — это...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;</li> <li>б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;</li> <li>в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.</li> </ul> <p><i>7. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся (при необходимости указать несколько):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) психологические тесты;</li> </ul>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>б) проверка знаний;  в) проверка профессиональных навыков;  г) графические тесты.</p> <p>8. <i>Что представляет процесс подбора персонала?</i>  а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;  б) прием сотрудников на работу;  в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.</p> <p>9. <i>Какие методы привлечения кандидатов могут быть рекомендованы институту, ищущему замену заведующему кафедрой бухгалтерского учета (при необходимости указать несколько) ?</i>  а) поиск внутри организации;  б) подбор с помощью сотрудников организации («по связям»);  в) самопроявившиеся кандидаты;  г) объявления в средствах массовой информации;  д) государственные агентства занятости;  е) частные агентства по подбору персонала.</p> <p>10. <i>Развитие персонала — это...</i>  а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;  б) процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации;  в) система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых, чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров для достижения организационных целей;  г) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду;  д) процесс и результат подготовки человека к определенному виду трудовой деятельности, подтвержденный документом об окончании соответствующего</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>учебного заведения.</p> <p><i>11. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:</i></p> <p>а) резерв руководителей на выдвижение;</p> <p>б) аттестационная комиссия;</p> <p>в) резерв кадров;</p> <p>г) кадровая служба.</p>
<p><b>ОПК- 3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</b></p>		
Знать	Основы управления человеческими ресурсами	<p><i>Перечень теоретических вопросов к экзамену</i></p> <p>11. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации.</p> <p>12. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации</p> <p>13. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации. Особенности трудовой мотивации.</p> <p>14. Стимулирование персонала. Принципы системы материального и нематериального стимулирования.</p> <p>15. Вознаграждение персонала. Цели системы вознаграждения. Зависимость эффективности от стимулирования труда.</p> <p>16. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию контроля. Особенность системы контроля персонала.</p> <p>17. Координация как общая функция управления. Принципы и виды координации.</p> <p>18. Специальные функции управления персоналом. Принципы и стратегия управления знаниями.</p> <p>19. Функции обучения персоналом. Принципы обучения. Контроль обучения</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>персонала.</p> <p>20. Основные категории управления. Категория информации, характеристика управленческой информации, полезность информации. Информация о персонале.</p> <p>21. Основные категории управления. Категория коммуникации, принципы. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникативные типы руководителя.</p>
Уметь	планировать мероприятия и осуществлять	<p><b>Примерные практические задания для экзамену</b></p> <p><b>Ситуация 5</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?</p> <p><b>Постановка задача.</b> Как Вы ответите на звонок?</p> <p>А) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;</p> <p>Б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;</p> <p>В) «Без меня ничего не предпринимайте; Сейчас я приеду и разберусь»;</p> <p>Г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».</p> <p><b>Ситуация 6</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.</p> <p><b>Постановки задачи.</b> Какая и почему?</p> <p>А) «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;</p> <p>Б) «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;</p> <p>В) «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;</p> <p>Г) «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 7</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> По какому пути Вы пойдете и почему?</p> <p>А) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;</p> <p>Б) предложите решать этот вопрос отделу кадров - ведь это их работа;</p> <p>В) во избежание конфликтов, предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад;</p> <p>Г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.</p> <p style="text-align: center;"><b>Ситуация 8</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору, Вы видите трех работников вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.</p> <p><b>Постановка задачи.</b> Как Вы себя поведете?</p> <p>А) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы - новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;</p> <p>Б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;</p> <p>В) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место; Г) прежде всего, представьтесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.
Владеть	Навыками распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности	Тест 12. <i>Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:</i> а) горизонтального типа; б) вертикального типа; в) центростремительного типа. 13. <i>Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:</i> а) трудовое соглашение; б) трудовой договор; в) коллективный договор; г) трудовой контракт.
<b>ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>		
Знать	основные теории мотивации, лидерства и власти	<i>Перечень теоретических вопросов к экзамену</i> 43. Мотивация трудовой деятельности и методы ее оценки. 44. Оценка социально-психологического климата в коллективе. Социометрия, построение социоматрицы и социограммы. 45. Роль руководителя в системе управления персоналом. Характеристика стилей руководителя организации. 46. Планирование и этапы подготовки резерва руководителя. 47. Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																
		<p>руководителя.</p> <p>48. Понятие трудового потенциала. Метод определения трудового потенциала персонала.</p> <p>49. Оценка результатов деятельности персонала.</p> <p>50. Понятие аттестации персонала. Процедура аттестации.</p> <p>51. Оценка эффективности системы управления персоналом. Показатели, характеризующие эффективность подготовки руководителя организации.</p>																
Уметь	Проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<p><b>Примерные практические задания для экзамену</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Практическая работа № 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>«Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами»</b></p> <p><b>Задача 1</b></p> <p><b>Исходные данные.</b> Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника 1940 ч. в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости - 1.15.</p> <p>Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 80%;">- найма, отбора и учета персонала</td> <td style="text-align: right;">11510 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- развития персонала</td> <td style="text-align: right;">8230 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- планирования и маркетинга персонала</td> <td style="text-align: right;">13600 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- разработки средств стимулирования труда и мотивации</td> <td style="text-align: right;">10110 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- трудовых отношений</td> <td style="text-align: right;">5108 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- условий труда</td> <td style="text-align: right;">6120 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- социальной инфраструктуры</td> <td style="text-align: right;">1380 чел./ч.;</td> </tr> <tr> <td>- юридических услуг</td> <td style="text-align: right;">2070 чел./ч.</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;"><b>Постановка задачи</b></p>	- найма, отбора и учета персонала	11510 чел./ч.;	- развития персонала	8230 чел./ч.;	- планирования и маркетинга персонала	13600 чел./ч.;	- разработки средств стимулирования труда и мотивации	10110 чел./ч.;	- трудовых отношений	5108 чел./ч.;	- условий труда	6120 чел./ч.;	- социальной инфраструктуры	1380 чел./ч.;	- юридических услуг	2070 чел./ч.
- найма, отбора и учета персонала	11510 чел./ч.;																	
- развития персонала	8230 чел./ч.;																	
- планирования и маркетинга персонала	13600 чел./ч.;																	
- разработки средств стимулирования труда и мотивации	10110 чел./ч.;																	
- трудовых отношений	5108 чел./ч.;																	
- условий труда	6120 чел./ч.;																	
- социальной инфраструктуры	1380 чел./ч.;																	
- юридических услуг	2070 чел./ч.																	

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																
		<p>Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.</p> <p><b><u>Задача 2</u></b>  <b><i>Исходные данные.</i></b> Среднесписочная численность работников машиностроительного завода составляет 4300 человек. В аппарат управления завода входит единая служба управления персоналом, состоящая из отдельных функциональных подсистем. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу, у которого имеется помощник по социальному развитию. Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом составляет:</p> <table data-bbox="940 758 1937 1045"> <tr> <td>- найма, отбора и учета персонала</td> <td>8 человек;</td> </tr> <tr> <td>- развития персонала</td> <td>3 человека;</td> </tr> <tr> <td>- планирования и маркетинга персонала</td> <td>9 человек;</td> </tr> <tr> <td>- разработки средств стимулирования труда и мотивации</td> <td>7 человек;</td> </tr> <tr> <td>- трудовых отношений</td> <td>3 человека;</td> </tr> <tr> <td>- социальной инфраструктуры</td> <td>8 человек;</td> </tr> <tr> <td>    - юридических услуг</td> <td>1 человек;</td> </tr> <tr> <td>    - условий труда</td> <td>5 человек.</td> </tr> </table> <p><b><i>Постановка задачи</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определите общую численность службы управления персоналом машиностроительного завода.</li> <li>2. Рассчитайте долю работников службы управления персоналом в общей численности работников завода. Сравните полученный показатель со средними данными отечественных и зарубежных компаний.</li> <li>3. Рассчитайте, сколько работников завода приходится на одного служащего по управлению персоналом (т.е. «норму обслуживания»). Сравните с зарубежными данными.</li> <li>4. Проанализируйте, какие факторы влияют на численность работников и состав звеньев службы управления персоналом завода.</li> </ol>	- найма, отбора и учета персонала	8 человек;	- развития персонала	3 человека;	- планирования и маркетинга персонала	9 человек;	- разработки средств стимулирования труда и мотивации	7 человек;	- трудовых отношений	3 человека;	- социальной инфраструктуры	8 человек;	- юридических услуг	1 человек;	- условий труда	5 человек.
- найма, отбора и учета персонала	8 человек;																	
- развития персонала	3 человека;																	
- планирования и маркетинга персонала	9 человек;																	
- разработки средств стимулирования труда и мотивации	7 человек;																	
- трудовых отношений	3 человека;																	
- социальной инфраструктуры	8 человек;																	
- юридических услуг	1 человек;																	
- условий труда	5 человек.																	



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		5. Сравните фактическую численность каждой подсистемы с плановой, рассчитанной в 1 задаче. Разработайте мероприятия по сокращению работников в подсистемах службы управления персоналом завода либо по их дополнительному привлечению.
Владеть	навыками организации групповой работы	<p>Тест</p> <p><i>14. Оценка деятельности подразделений управления персоналом — это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):</i></p> <p>а) соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;  б) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;  в) соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений</p> <p><i>15. Постулаты теории человеческих отношений гласят (при необходимости указать несколько вариантов ответов):</i></p> <p>а) труд не приносит удовлетворения индивиду;  б) индивиды стремятся к самостоятельности;  в) требуется жесткий контроль за работниками;  г) труд приносит удовлетворение индивиду;  д) индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей предприятия.  е) большинство индивидов ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю;  ж) индивиды стремятся быть полезными и значимыми.</p> <p><i>16. Внешними участниками фирмы являются:</i></p> <p>а) собственники;  б) менеджеры;  в) работники;  г) деловые партнеры;  д) органы местного самоуправления;  е) профсоюзы.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p><i>17. Для внутренней кадровой политики характерно:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) невысокие издержки подготовки нужных кадров;</li> <li>б) значительные сроки получения новых кадров;</li> <li>в) риск потери вложений в подготовку сотрудников;</li> <li>г) высокий имидж фирмы на рынке труда.</li> </ul> <p><i>18. Резерв руководителей на выдвижение формируется:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) на все должности специалистов и руководителей в организации;</li> <li>б) на все должности руководителей;</li> <li>в) только на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время;</li> <li>г) на должности, оказывающие особое влияние на деятельность организации в настоящее время и в будущем.</li> </ul> <p><i>19. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) да;</li> <li>б) иногда;</li> <li>в) нет.</li> </ul> <p><i>20. Основные функции управления персоналом:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) подбор персонала;</li> <li>б) деловая оценка персонала;</li> <li>в) адаптация персонала;</li> <li>г) мотивация персонала;</li> <li>д) управление деловой карьерой</li> </ul>

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

Показатели и критерии оценивания экзамена:

– на оценку «отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку «хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку «удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку «неудовлетворительно» – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

**Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Закон системы, как основа системы категорий управления персоналом.
2. Закон синергии и его влияние на теорию управления персоналом.
3. Персонал как подсистема в системе управления организации.
4. Перечислите основные категории системы управления. Охарактеризуйте систему принципов управления В.И. Кнорринга.
5. Понятие принципа в теории управления. Принципы управления персоналом, дайте их краткую характеристику.
6. Фундаментальные принципы управления персоналом (основы теории управления П. Друкера).
7. Перечислите основные категории системы управления. Система методов управления, дайте их краткую характеристику.
8. Основные категории системы управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию планирования персоналом.
9. Перечислите основные категории системы управления. Назовите основные функции управления. Цели, задачи и принципы функции планирования.
10. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию организации. Принципы осуществления функции организации, этапы функции организации.
11. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации.
12. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации

13. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию мотивации. Принципы мотивации. Особенности трудовой мотивации.
14. Стимулирование персонала. Принципы системы материального и нематериального стимулирования.
15. Вознаграждение персонала. Цели системы вознаграждения. Зависимость эффективности от стимулирования труда.
16. Основные категории управления. Перечислите основные функции управления. Охарактеризуйте функцию контроля. Особенность системы контроля персонала.
17. Координация как общая функция управления. Принципы и виды координации.
18. Специальные функции управления персоналом. Принципы и стратегия управления знаниями.
19. Функции обучения персоналом. Принципы обучения. Контроль обучения персонала.
20. Основные категории управления. Категория информации, характеристика управленческой информации, полезность информации. Информация о персонале.
21. Основные категории управления. Категория коммуникации, принципы. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникативные типы руководителя.
22. Основные категории управления. Понятие управленческого решения. Закон управленческого решения.
23. Основные категории управления. Организационная культура управления персоналом.
24. Основные категории управления. Категория технологии управления персоналом. Воздействие внешних и внутренних факторов на систему управления персоналом.
25. Основы теории «управления по результатам».
26. Персонал как объект управления, его структура и классификация.
27. Планирование потребности в персонале.
28. Показатели, характеризующие численность персонала в организации. Текучесть кадров. Абсентизм.
29. Концепция управления персоналом на предприятии.
30. Система управления персоналом. Основные функциональные подсистемы: экономико-организационные, социально-психологические, нормативно-правовые.
31. Цели и задачи управление персоналом.
32. Роль управления персоналом в системе управления предприятием.
33. Маркетинг как функция управления. Особенность маркетинга персонала.
34. Наем, отбор и прием персонала. В чём отличие отбора и подбора персонала.
35. Управление процессами адаптации персонала.
36. Планирование численности персонала. Расчет потребности в персонале.
37. Понятие карьеры, её этапы. Управление развитием карьеры.
38. Закон профессионализма и его влияние на развитие карьеры.
39. Управление движением персонала.
40. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала на предприятии.
41. Повышение квалификации и профессиональная подготовка персонала в рыночных условиях.
42. Высвобождение персонала. Виды увольнения.
43. Мотивация трудовой деятельности и методы ее оценки.
44. Оценка социально-психологического климата в коллективе. Социометрия, построение социоматрицы и социограммы.
45. Роль руководителя в системе управления персоналом. Характеристика стилей руководителя организации.
46. Планирование и этапы подготовки резерва руководителя.
47. Особенности организации труда руководителя. Организация рабочего времени руководителя.
48. Понятие трудового потенциала. Метод определения трудового потенциала персонала.

49. Оценка результатов деятельности персонала.
50. Понятие аттестации персонала. Процедура аттестации.
51. Оценка эффективности системы управления персоналом. Показатели, характеризующие эффективность подготовки руководителя организации.
52. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы технологии управления.
53. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы технологии управления персоналом.
54. Кадровая политика как часть общей политики организации.
55. Кадровая политика организации как основа формирования стратегии управления персоналом.
56. Работа отдела кадровой службы: задачи, функции, права и ответственность.
57. Сущность кадрового планирования на предприятии. Оперативный план работы с персоналом.
58. Структура, принципы и порядок формирования резерва. Управление кадровым резервом.
59. Основные понятия и концепция обучения. Организация обучения персонала.
60. Опыт зарубежных стран в области управления персоналом.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) Основная литература:**

1. Управление персоналом [Электронный ресурс] / пер. сангл. М.: Альпина Паблишер, 2016. – 242 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/read?id=151360>.

2. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-450458#page/1>

### **б) Дополнительная литература:**

1. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 498 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5550-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-449924#page/34>

2. Одегов, Ю. Г. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., пер. и доп. — М : Издательство Юрайт, 2018. — 387 с. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/1D4F1554-9D2D-49BC-A50A-9C4AE0184D22](http://www.biblio-online.ru/book/1D4F1554-9D2D-49BC-A50A-9C4AE0184D22).

### **в) Методические указания:**

*Методические указания по выполнению контрольной работы представлены в приложении 1.*

### **г.) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

#### **Программное обеспечение**

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7	Д-1227 от 08.10.2018	11.10.2021

	Д-757-17 от 27.06.2017	27.07.2018
MS Office 2007	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7 Zip	свободно распространяемое	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Международная справочная система «Полпред» polpred.com отрасль	URL: <a href="http://education.polpred.com/">http://education.polpred.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	<a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
Международная наукометрическая реферативная и полнотекстовая база данных научных изданий «Web of science»	<a href="http://webofscience.com">http://webofscience.com</a>
Международная реферативная и полнотекстовая справочная база данных научных изданий «Scopus»	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>

### 9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.
Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации. Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.
Помещения для самостоятельной работы: обучающихся	Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета
Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного	Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Тип и название аудитории	Оснащение аудитории
оборудования	

## **Контрольная работа**

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы по дисциплине**

В соответствии с учебным планом подготовки по направлению 38.04.03 обучающиеся выполняют контрольную работу по дисциплине .

Выполнение контрольной работы является важной составляющей изучения дисциплины и нацелено на углубление, обобщение, закрепление полученных теоретических знаний, практических умений и навыков в области анализа и прогнозирования социально-экономических процессов регионального хозяйства.

Контрольная работа носит прикладной характер и включает в себя практическое задание, предполагающее оценку современного уровня и тенденций экономического развития регионов России с использованием традиционного и модифицированного подходов.

В процессе выполнения контрольной работы обучающемуся необходимо соблюдать следующие правила:

- выполнение практического задания следует начинать с изучения сущности традиционного (классического) и модифицированного (современного) подходов к оценке современного уровня и тенденций экономического развития, а также имеющейся статистической информации;

- контрольная работа должна выполняться в той последовательности, которая установлена в содержании методических рекомендаций;

- решение практического задания необходимо сопровождать необходимыми формулами и обоснованиями, расчетами и **подробными выводами по результатам расчетов**;

- контрольная работа должна быть оформлена в соответствии со стандартом:

Контрольная работа выполняется в рукописном или печатном виде на одной стороне печатного листа формата А-4. Работа, выполняемая с использованием персонального компьютера, печатается шрифтом размера 14 через 1,5 интервала.

Текст следует размещать, соблюдая следующие размеры полей:

- левое – 20 мм,
- правое – 10 мм,
- верхнее – 20 мм,
- нижнее – 20 мм.

Общий объем работы 12 -15 страниц машинописного текста.

Нумерация страниц работы выполняется арабскими цифрами сквозным способом по всему тексту работы. Титульный лист включается в общую нумерацию, но номер страницы на него не проставляется.

Если в работе используется таблица, то ее следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной порядковой нумерацией в пределах всей работы. Слово «Таблица» располагается справа, на следующей строке печатается название таблицы посередине страницы, пишется с заглавной буквы без точки в конце. Если в тексте работы используется график, диаграмма, рисунок, непосредственно под изображением слева пишется Рис. И далее название рисунка с заглавной буквы без точки в конце.

- выбор варианта контрольной работы (анализируемого региона России) зависит от начальной буквы имени и фамилии обучающегося и осуществляется в соответствии с таблицей 1;



- контрольная работа должна быть выполнена и представлена в установленный срок;
- в процессе выполнения контрольной работы в качестве источника статистической информации необходимо использовать статистический сборник «Регионы России. Социально-экономические показатели», представленный в Хрестоматии или на сайте Федеральной службы государственной статистики - [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1138623506156](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156).

### ***Контрольная работа***

#### **ВАРИАНТ 1**

##### ***Теоретические вопросы***

1. Основные теории и концепции управления персоналом.
2. Маркетинг персонала. Виды и факторы, влияющие на маркетинг персонала. Стратегии реализации и технологии проведения маркетинга персонала.
3. Понятие карьеры и служебно-профессионального продвижения. Взаимосвязь планирования и реализации карьеры с системой обучения и мотивации персонала. Оценка эффективности системы управления карьерой.

##### ***Задача 1***

В текущем периоде объем продукции предприятия составил 900 тыс. руб., среднесписочная численность работников 8500 чел. В планируемом периоде предполагается увеличение объема продукции на 15%, рост производительности труда на 9% по сравнению с текущим периодом.

*Задание:*

Определить численность работающих на планируемый период.

*Методические указания*

Для решения задачи используются формулы взаимосвязи показателей валовой продукции (V), производительности труда (ПТ), в данном случае выработки (B), среднесписочной численности работников (Ч<sub>ср</sub>), а также формулы индексов роста данных показателей (I<sub>p</sub>), которые представляют собой отношение планируемых и текущих показателей:

$$B = \frac{V}{\text{Ч}_{\text{ср}}}; I_p = \frac{B_{\text{планируемая}}}{B_{\text{текущая}}} * 100\%;$$

##### ***Задача 2***

Менеджер по персоналу выполняет следующие функции:

1. разработка стратегии управление персоналом;
2. разработка кадровой политики;
3. планирование кадровой работы;
4. найм и отбор рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
5. анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
6. маркетинг персонала;
7. поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
8. планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
9. комплектование руководящими, рабочими кадрами и специалистами организации с учетом перспектив ее развития;
10. анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;



												баллы
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Технология заполнения таблицы заключается в следующем: при сравнении двух показателей (работников) необходимо распределить между ними 2 балла, используя один из названных путей:

1. если один из показателей предпочтительнее другого (один из работников лучше владеет оцениваемым навыком, чем другой), то ему присваиваются 2 балла, а менее предпочтительному («проигравшему» сотруднику) - 0 баллов.
2. при равенстве оцениваемых показателей (работников) каждому из них присуждается по 1 баллу.

По диагонали таблицы (в темных ячейках таблицы) проставляется по 1 баллу.

Далее по строкам суммируются присвоенные каждому показателю (работнику) баллы и составляется рейтинг показателей (работников).

Для самопроверки следует помнить, что баллы в таблице распределены правильно, если выполняются равенство

$$\sum_{i=1}^N \text{Балл}_i = N^2;$$

где Балл<sub>i</sub> - суммарное количество баллов, набранных i-м показателем или присвоенных i-му работнику (сумма в соответствующей строке); N - количество оцениваемых показателей (работников).

## ВАРИАНТ 2

### *Теоретические вопросы*

1. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами. Основные тенденции развития управления персоналом в современном мире и в России.
2. Источники набора персонала, их сравнительная характеристика. Найм и отбор персонала. Формы, методы и этапы отбора персонала. Понятие квалификационной карты, карты компетенций, профессиограммы.
3. Система обучения персонала. Задачи и этапы процесса обучения. Методика определения потребности в обучении.

### *Задача 1*

Исходные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Данные о плановой и фактической численности персонала предприятия

Категории персонала	Численность, чел.	
	план	факт
Рабочие	2000	2210
Специалисты	170	179

Служащие	90	97
Руководители	31	30

*Задание:*

Определить отклонение фактической структуры кадров от плановой (по каждой категории работников) и изменение производительности труда при условии, что объем выпуска не изменяется.

*Методические указания*

Структура персонала - это процентное соотношение различных категорий работающих в общей численности персонала предприятия.

Чтобы проанализировать изменение в структуре кадров на предприятии, необходимо определить удельный вес каждой категории персонала в общей численности, которую принимают за 100%.

Расчеты производятся по плану и фактически, затем определяются отклонения по удельному весу, по которым делаются выводы об изменении структуры персонала и наметившихся тенденциях. При определении удельного веса общая численность персонала принимается за 100% и по плану, и фактически. Результаты расчетов заносят в табл. 3.

Таблица 3 – Отклонение фактической структуры кадров от плановой

Категории персонала	Численность, чел.			Структура персонала (уд. вес, %)		Отклонение по уд. весу, %
	план	факт	отклонение +/-	план	факт	
Рабочие						
Специалисты						
Служащие						
Руководители						
Всего				100	100	

Изменение производительности (ПТ) определяется ее индексом ( $I_{пт}$ ), который представляет собой соотношение фактической и плановой производительности труда:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}};$$

Производительность измеряется выработкой и трудоемкостью. В данной задаче можно использовать лишь выработку на одного работающего. Она равна отношению объема выпуска (V) продукции к численности работающих (Ч):

$$ПТ_{ф} = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}}; ПТ_{пл} = \frac{V_{пл}}{Ч_{пл}};$$

Так как по условию задачи объем выпуска не изменяется, то, сделав определенные преобразования, получим:

$$I_{пт} = \frac{ПТ_{ф}}{ПТ_{пл}} = \left( \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}} \right) : \left( \frac{V_{пл}}{Ч_{пл}} \right) = \frac{V_{ф}}{Ч_{ф}} * \frac{Ч_{пл}}{V_{пл}} = \frac{Ч_{пл}}{Ч_{ф}};$$

### **Задача 2**

Перечень функций службы управления персоналом составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями:

1. обеспечение потребности в персонале;
2. использование персонала;

3. анализ маркетинговой информации;
4. определение потребности в персонале;
5. производственная социализация персонала;
6. мотивация трудовой деятельности;
7. управление карьерой персонала;
8. высвобождение персонала;
9. определение содержания и процесса мотивации;
10. деловая оценка персонала;
11. использование денежных и неденежных побудительных развитие персонала;  
организация обучения персонала;
12. развитие персонала;
13. организация обучения персонала.



Рис.1. Состав подсистемы управления персоналом организации

*Задание:*

Расставить перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

*Методические указания*

Функции управления персоналом реализуются в системе управления персоналом, которая включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1).

Данная структура системы управления персоналом организации может быть использована для группировки отдельных функций в подсистемы.

**ВАРИАНТ 3**

*Теоретические вопросы*

1. Рынок труда, его виды и индикаторы. Факторы, оказывающие влияние на занятость. Безработица. Регулирование занятости в условиях современной России.
2. Деловая оценка. Понятие, цель, принципы, субъекты. Источники оценок персонала. Методы оценки персонала.
3. Виды обучения (внешнее и внутрифирменное). Критерии выбора видов обучения. Учебный центр и корпоративный университет: понятие, задачи, особенности создания и функционирования.

### **Задача 1**

Списочный состав работников на начало отчетного периода составил 6714 чел.

Принято в течение отчетного периода 266 чел.

Выбыло в течение отчетного периода 388 чел., в том числе по причинам:

1. перевод на другие предприятия - 0 чел.;
2. окончание срока договора - 67 чел.;
3. переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, - 82 чел.;
4. по собственному желанию - 196 чел.;
5. увольнение по сокращению штатов - 30 чел.;
6. увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 13 чел.

Среднесписочное число работников - 6653 чел.

*Задание:* Определить:

а) списочный состав работников на конец отчетного периода,

б) коэффициент текучести кадров,

в) степень удовлетворенности работников работой на предприятии.

Пояснить, почему показатель удовлетворенности работой, определенный с использованием только имеющихся данных, можно считать лишь условным. Какой метод определения удовлетворенности работников работой дает более достоверные сведения?

*Методические указания*

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, уволенных по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы и нарушения трудовой дисциплины), к списочному числу работников на начало периода.

Для определения коэффициента удовлетворенности работников работой на предприятии сначала можно определить коэффициент неудовлетворенности работой (как отношение числа работников, выбывших с предприятия по собственному желанию, к среднесписочной численности—работников на предприятии), а затем вычесть данное значение из единицы.

### **Задача 2**

Исходные данные содержат перечень управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

1. Прием на работу
2. Увольнение
3. Планирование фонда оплаты труда
4. Составление плана социального развития предприятия
5. Планирование потребности в персонале
6. Разработка плана по охране труда и технике безопасности
7. Анализ производственного травматизма
8. Заключение трудового договора
9. Разработка плана повышения квалификации специалистов
1. Планирование пересмотра норм времени (выработки)

2. Анализ текущей кадровой ситуации
3. Проведение аттестации специалиста
4. Заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала
5. Заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов
6. Формирование резерва кадров на выдвижение

*Задание:*

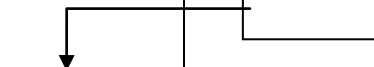
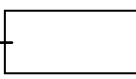
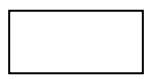

Составить оперограммы данных управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом.

*Методические указания*

Оперограммы отдельных процедур по управлению персоналом относятся к числу организационно-регламентирующих документов и представляют собой таблицу с перечнем управленческих работ (операций, действий), их исполнителей и указания времени выполнения работ. Линия, соединяющая отдельные операции, показывает последовательное (или параллельное) их выполнение различными исполнителями процедуры. Пример оперограммы в табл. 4.

Таблица 4 – Оперограмма процедуры проведения найма, отбора и приема персонала

Наименование операций в процедуре	Исполнители			
	директор	отдел кадров	руководители подразделений	претендент на должность
1. Анализ информации об имеющихся вакантных местах				
2. Сбор документов и заполнение учётных форм				
3. Изучение документов претендентов				
4. Собеседование со специалистами службы персонала				
5. Оценка профессиональных знаний				
6. Оценка индивидуальных обязанностей				
7. Составление приказа о назначении на должность				
8. Подписание приказа				

9.Проведение инструктажа				
10.Формирование личного дела				

#### ВАРИАНТ 4

##### *Теоретические вопросы*

1. Место управления персоналом в системе управления предприятием. Субъект и объект управления персоналом. Признаки персонала. Структура персонала организации. Методы определения количественной потребности.
2. Российское законодательство по вопросам трудовых отношений. Юридические аспекты подбора персонала организации. Трудовой договор.
3. Методы обучения персонала. Виды затрат на обучение. Показатели и критерии эффективности обучения.

##### *Задача 1*

В производстве установлено 20 ед. оборудования. Норма одного рабочего по ремонтному обслуживанию оборудования составляет 8 ед. оборудования в рабочую смену. Режим работы - двухсменный.

##### *Задание:*

1. Составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего.
2. Определить численность рабочих по ремонту оборудования.

##### *Методические указания*

Прежде чем определять численность рабочих, необходимо составить баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, рассчитав те показатели, вместо которых в табл. 5 поставлен знак вопроса.

Таблица 5 – Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего по предприятию

1	Календарный фонд времени, дни	365
2	Выходные и праздничные дни	100
3	Номинальный фонд времени, дни	265
4	Неявки на работу, дни	?
	В том числе:	
	Очередные и дополнительные отпуска	20
	отпуска, связанные с родами	0,9
	выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8
	по болезни	9,2
	по разрешению администрации	1,6
	целодневные простои	1,0
	прогулы	0,1
5	Полезный фонд рабочего времени, дни	?
6	Номинальная продолжительность рабочего дня, час	8
7	Потери рабочего времени в связи с сокращением рабочего дня – всего	?
	В том числе:	
	сокращённый рабочий день подросткам	0,01
	внутрисменные простои	0,02
8	Планируемая продолжительность рабочего дня, час	?
9	Эффективный фонд времени одного рабочего, час	?



### Методика расчёта баланса рабочего времени

Календарный фонд времени  $\Phi_{\text{квл}} = 365$  (366) дней

Номинальный фонд  $\Phi_{\text{ном}} = \Phi_{\text{квл}} - \text{выходные и праздничные дни}$

Полезный фонд  $\Phi_{\text{пол}} = \Phi_{\text{ном}} - \text{неявки на работу по разным причинам (в днях)}$

Планируемая продолжительность рабочего времени	=	номинальная продолжительность рабочего дня	–	потери времени в связи с сокращением рабочего дня	рабочего фонда
Эффективный фонд времени одного рабочего ( $\Phi_{\text{эфф}}$ )	=	планируемая продолжительность рабочего времени	–	полезный фонд рабочего времени	

В данной задаче расчёт численности рабочих производится на основе норм обслуживания.

$$Ч_{\text{рабочих}} = \frac{N * K_{\text{смен}} * \Phi_{\text{ном}}}{H_{\text{обсл}} * \Phi_{\text{пол}}},$$

где N – количество единиц оборудования, установленного на производстве и подлежащее ремонтному обслуживанию (или общая площадь уборки и т.д.);

$K_{\text{смен}}$  – коэффициент сменности работы оборудования;

$H_{\text{обсл}}$  – норма обслуживания в расчете на одного рабочего в смену;

$\Phi_{\text{ном}}$  – номинальный фонд рабочего времени, дни

$\Phi_{\text{пол}}$  – полезный фонд рабочего времени, дни.

### Задача 2

Ниже приведен список из 18 качеств, которыми в разной степени должны обладать претенденты на работу с клиентами организации (консультанты, продавцы и т.д.):

1. Постоянство
2. Выдержка
3. Свобода действий
4. Общительность
5. Исполнительность
6. Переменчивость
7. Соблюдение семейных традиций
8. Способность к воображению
9. Самоуверенность
10. Бережливость
11. Организованность
12. Изворотливость
13. Инициативность
14. Целеустремленность
15. Настойчивость
16. Умение слушать собеседника
17. Искренность
18. Стремление к успеху

### Задание:

Методом попарных сравнений определить пять наиболее важных качеств для сотрудников данной группы.

### Методические указания

Методика попарных сравнений изложена в методических указаниях к решению задачи 2 (Вариант 1).

## ВАРИАНТ 5

### Теоретические вопросы

1. Методы управления персоналом. Факторы, влияющие на управление персоналом (внешние, внутренние, объективные, субъективные).
2. Стресс: признаки и виды, его причины и последствия для организации. Управление стрессами.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их сравнительная характеристика. Мотивация и потребности человека.

### Задача 1

Трудоемкость годового объема работ в основном производстве: слесарные работы - 19800 н/час, токарные работы - 31050 н/час, шлифовальные работы - 38800 н/час, сборочные работы - 23760 н/час.

Приобретение нового оборудования позволит в плановом периоде снизить трудоемкость шлифовальных работ на 20%. В то же время трудоемкость слесарных работ возрастет в 1,5 раза, а сборочных на 5%.

Плановый коэффициент выполнения норм по слесарным работам - 1,1, по токарным - 1,15, по шлифовальным - 1,08, по сборочным работам - 1,1.

Режим работы цеха двухсменный.

Эффективный фонд времени одного рабочего - 1800 час. Доля вспомогательного персонала составляет 12% численности рабочих в основном производстве.

### Задание:

Определить общую численность рабочих на предприятии.

### Методические указания

Численность рабочих на основе норм времени (трудоемкости) определяется по формуле

$$C_{\text{рабочих}} = \frac{N_{\text{времени}} * V}{\Phi_{\text{эфф}} * K_n}$$

где  $N$  времени - норма времени на единицу продукции (нормочасы);

$V$  - количество производимой продукции за год;

$\Phi_{\text{эфф}}$  ~ эффективный фонд времени одного среднесписочного работника (часы);

$K_n$  — планируемый коэффициент выполнения норм.

### Задача 2

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 6.

### Задание:

Сформулировать (в отдельных столбцах), в чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом.

### Методические указания

Опишите основные черты российского подхода, используя критерии, приведенные в табл. 6. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

Таблица 6

Подходы к управлению персоналом организации в Японии и США

<i>Критерии организации</i>	<i>Японский подход</i>	<i>Американский подход</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

### Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В процессе выполнения самостоятельной работы студенты должны научиться воспринимать сведения на слух, фиксировать информацию в виде записей в тетрадях, работать с письменными текстами, самостоятельно извлекая из них полезные сведения и оформляя их в виде тезисов, конспектов, систематизировать информацию в виде заполнения таблиц, составления схем. Важно научиться выделять главные мысли в лекции преподавателя либо в письменном тексте; анализировать явления; определять свою позицию к полученным на занятиях сведениям, четко формулировать ее; аргументировать свою точку зрения: высказывать оценочные суждения; осуществлять самоанализ. Необходимо учиться владеть устной и письменной речью; вести диалог; участвовать в дискуссии; раскрывать содержание изучаемой проблемы в монологической речи; выступать с сообщениями и докладами.

**Конспект лекции.** Смысл присутствия студента на лекции заключается во включении его в активный процесс слушания, понимания и осмысления материала, подготовленного преподавателем. Этому способствует конспективная запись полученной информации, с помощью которой в дальнейшем можно восстановить основное содержание прослушанной лекции.

Для успешного выполнения этой работы советуем:

- подготовить отдельные тетради для каждого предмета. Запись в них лучше вести на одной стороне листа, чтобы позднее на чистой странице записать дополнения, уточнения, замечания, а также собственные мысли. С помощью разноцветных ручек или фломастеров можно будет выделить заголовки, разделы, термины и т.д.

- не записывать подряд все, что говорит лектор. Старайтесь вначале выслушать и понять материал, а затем уже зафиксировать его, не упуская основных положений и выводов. Сохраняйте логику изложения. Обратите внимание на необходимость точной записи определений и понятий.

- оставить место на странице свободным, если не успели осмыслить и записать часть информации. По окончании занятия с помощью однокурсников, преподавателя или учебника вы сможете восстановить упущенное.

- уделять внимание грамотному оформлению записей. Научитесь графически ясно и удобно располагать текст: вычленять абзацы, подчеркивать главные мысли, ключевые слова, помещать выводы в рамки и т.д. Немаловажное значение имеет и четкая структура лекции, в которую входит план, логически выстроенная конструкция освещения каждого пункта плана с аргументами и доказательствами, разъяснениями и примерами, а также список литературы по теме.

- научиться писать разборчиво и быстро. Чтобы в дальнейшем не тратить время на расшифровку собственных записей, следите за аккуратностью почерка, не экономьте бумагу за счет уплотнения текста. Конспектируя, пользуйтесь общепринятыми сокращениями слов и условными знаками, если есть необходимость, то придумайте собственные сокращения.

- уметь быстро и четко переносить в тетрадь графические рисунки и таблицы. Для этих целей приготовьте прозрачную линейку, карандаш и резинку. Старайтесь как можно точнее скопировать изображение с доски. Если наглядный материал трудно воспроизводим в условиях лекции, то сделайте его словесное описание с обобщающими выводами.

- просмотреть свои записи после окончания лекции. Подчеркните и отметьте разными цветами фломастера важные моменты в записях. Исправьте неточности, внесите необходимые дополнения. Не тратьте время на переписывание конспекта, если он оказался не совсем удачным. Совершенствуйтесь, записывая последующие лекции.

**Подготовка к семинарским занятиям.** Семинар – один из основных видов практических занятий по гуманитарным дисциплинам. Он предназначен для углубленного изучения отдельных тем и курсов. По форме проведения семинары обычно представляют собой решение

задач, обсуждение докладов, беседу по плану или дискуссию по проблеме.

Подготовка к занятиям заключается, прежде всего, в освоении того теоретического материала, который выносится на обсуждение. Для этого необходимо в первую очередь перечитать конспект лекции или разделы учебника, в которых присутствует установочная информация. Изучение рекомендованной литературы необходимо сделать максимально творчески – не просто укладывая в память новые сведения, а осмысливая и анализируя материал. Закрепить свои знания можно с помощью записей, выписок или тезисного конспекта.

Если семинар представлен докладами, то основная ответственность за его проведение лежит на докладчиках. Как сделать это успешно смотрите в разделе «Доклад». Однако роль остальных участников семинара не должна быть пассивной. Студенты, прослушав доклад, записывают кратко главное его содержание и задают выступающему уточняющие вопросы. Чем более основательной была домашняя подготовка по теме, тем активнее происходит обсуждение проблемных вопросов. На семинаре всячески поощряется творческая, самостоятельная мысль, дается возможность высказать критические замечания.

Беседа по плану представляет собой заранее подготовленное совместное обсуждение вопросов темы каждым из участников. Эта форма потребует от студентов не только хорошей самостоятельной проработки теоретического материала, но и умение участвовать в коллективной дискуссии: кратко, четко и ясно формулировать и излагать свою точку зрения перед сокурсниками, отстаивать позицию в научном споре, присоединяться к чужому мнению или оппонировать другим участникам.

**Реферат** – самый простой и наименее самостоятельный вид письменной работы. Суть его состоит в кратком изложении содержащихся в научной литературе взглядов и идей по заданной теме. Реферат не требует оригинальности и новизны. В нем оценивается умение студента работать с книгой: выделять и формулировать проблему, отбирать основные тезисы и вспомогательные данные, логически выстраивать материал, грамотно оформлять научный текст.

Студентам предлагается два вида рефератных работ:

Реферирование научной литературы представляет собой сокращенное изложение содержания статьи или книги с основными сведениями и выводами. Такие рефераты актуальны тогда, когда в юридических источниках появляется новый теоретический или практический материал по изучаемой теме. От студента требуется, внимательно ознакомившись с первоисточником, максимально точно и полно передать его содержание. Для этого целесообразно выбрать форму последовательного изложения прочитанной книги, не меняя ее общий план и структуру (главы, разделы, параграфы). Необходимо сохранить логику повествования и позаботиться о связности текста. Авторские, оригинальные и новаторские мысли и идеи лучше передавать не своими словами, а с помощью цитирования. Объем реферата будет определяться содержанием источника, а также его научной и практической ценностью. Но в любом случае предпочтение отдается краткости и лаконичности, умению отбирать главное и освобождаться от второстепенного.

Реферат по теме представляет обзор научных взглядов и концепций по проблемному вопросу в изучаемой теме.

- Если вам предложена тема такого реферата на выбор, то предпочтение следует отдать той, которая для вас интересна или знакома. Она не должна быть очень сложной и объемной, в противном случае реферат будет напоминать курсовую работу.

- Для подготовки реферата студенту необходимо самому или с участием преподавателя подобрать источники информации. Следует позаботиться, чтобы в вашем списке оказались не случайные, а ценные в информационном плане книги. Можно выполнить работу, обратившись и к одному источнику – пособию, монографии, исследованию. Но лучше, если вы обратитесь к двум-трем научным трудам – это позволит представить проблему с нескольких точек зрения и высказать личные предпочтения.

- Одним из главных критериев оценки реферата будет соответствие его содержания заявленной теме. Для этого бегло ознакомившись с первоисточниками составьте предварительный план будущего реферата, обозначив в нем принципиально важные моменты и

этапы освещения проблемы. После того, как у вас появятся рабочие записи по результатам изучения научной литературы и обширная информация по теме в целом, можно будет скорректировать общий план реферата. Старайтесь при работе над ним тщательно избавляться от «излишеств»: всякого рода абстрактных рассуждений, чрезмерных подробностей и многочисленных примеров, которые «размывают» тему или уводят от неё.

Структура реферата включает в себя введение, основную часть и заключение. Во введении формулируются цели и задачи работы, ее актуальность. Основная часть представляет собой последовательное и аргументированное изложение различных точек зрения на проблему, ее анализ, предполагаемые пути решения. Заключение обобщает основные мысли или обосновывает перспективы дальнейшего исследования темы. Если реферат достаточно объемный, то потребуются разделение текста на разделы (главы, параграфы). Иллюстративный материал – таблицы, схемы, графики – могут располагаться как внутри основной части, так и в разделе «Приложение».

Объем реферата зависит от целей и задач, решаемых в работе – от 5 до 20 страниц машинописного текста через два интервала. Если в задании, выданном преподавателем объем не оговаривается, то следует исходить из разумной целесообразности.

В реферате в обязательном порядке размещаются титульный лист, план или оглавление работы, а также список используемой литературы.

Обычно реферат может зачитывается как письменная работа, но некоторые преподаватели практикуют публичную защиту рефератов или их «озвучивание» на семинарских занятиях. В этом случае необходимо приложить дополнительные усилия для подготовки публичного выступления по материалам рефератной работы.

**Доклад** представляет собой устную форму сообщения информации. Он используется в вузе на семинарских занятиях и на научных студенческих конференциях.

Подготовка доклада осуществляется в два этапа: написание письменного текста на заданную тему и подготовка устного выступления перед аудиторией слушателей с освещением этой темы. Письменный доклад оформляется как реферат.

При работе над докладом следует учесть некоторые специфические особенности:

- Объем доклада должен согласовываться со временем, отведенным для выступления.
- При выборе темы нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы потенциальных слушателей. Ваше сообщение необходимо согласовывать с уровнем знаний и потребностей публики.
- Подготовленный текст доклада должен хорошо восприниматься на слух. Даже если отобранный вами материал сложен и неоднозначен, говорить желательно просто и ясно, не перегружая речь наукообразными оборотами и специфическими терминами.

Следует отметить, что иногда преподаватель не требует от студентов письменного варианта доклада и оценивает их работу исключительно по устному выступлению. Но значительно чаще письменный доклад проверяется и его качество также оценивается в баллах. Вне зависимости от того, нужно или не нужно будет сдавать на проверку текст будущего выступления, советуем не отказываться от письменной записи доклада. Это поможет избежать многих ошибок, которые случаются во время устной импровизации: отклонение от темы, нарушения логической последовательности, небрежное обращение с цитатами, злоупотребление деталями и т.д. Если вы хорошо владеете навыками свободной речи и обладаете высокой культурой мышления, то замените письменный доклад составлением тезисного плана. С его помощью зафиксируйте основные мысли и идеи, выстройте логику повествования, отберите яркие и точные примеры, сформулируйте выводы.

При подготовке к устному выступлению возьмите на вооружение некоторые советы:

- Лучший вариант выступления перед аудиторией – это свободная речь, не осложненная чтением текста. Но если у вас не выработано умение общаться с публикой без бумажки, то не пытайтесь сделать это сразу, без подготовки. Осваивать этот опыт нужно постепенно, от доклада к докладу увеличивая объем речи без

заглядывания в текст.

- Если вы намерены считать доклад с заготовленных письменных записей, то постарайтесь, чтобы чтение было «художественным»: обозначайте паузой логические переходы от части к части, выделяйте интонационно особо важные мысли и аргументы, варьируйте темп речи.

- Читая доклад, не торопитесь, делайте это как можно спокойнее. Помните, что скорость произношения текста перед слушателями всегда должна быть более медленной, чем скорость вашей повседневной речи.

- Сверьте письменный текст с хронометром, для этого прочитайте его несколько раз с секундомером в руках. В случае, если доклад окажется слишком длинным или коротким, проведите его реконструкцию. Однако вместе с сокращениями или дополнениями не «потеряйте» тему. Не поддавайтесь искушению рассказать все, что знаете – полно и подробно.

- Обратите внимание на тембр и силу вашего голоса. Очень важно, чтобы вас было слышно в самых отдаленных частях аудитории, и при этом вы не «глушили» вблизи вас находящихся слушателей. Варьируйте тембр речи, он придаст ей выразительность и поможет избежать монотонности.

- Следите за своими жестами. Чрезмерная жестикуляция отвлекает от содержания доклада, а полное ее отсутствие снижает действенную силу выступления. Постарайтесь избавиться от жестов, демонстрирующих ваше волнение (когда крутятся ручки, теребятся пуговицы, заламываются пальцы). Используйте жесты – выразительные, описательные, подражательные, указующие – для полноты передачи ваших мыслей.

- Установите зрительный контакт с аудиторией. Не стоит все время смотреть в окно, опускать глаза или сосредотачиваться на тексте. Старайтесь зрительно общаться со всеми слушателями, переводя взгляд от одних к другим. Не обращайтесь к опоздавшим и не прерывайте свой доклад замечаниями. Но вместе с тем следите за реакцией публики на ваше выступление (одобрение, усталость, интерес, скуку) и если сможете, вносите коррективы в речь с целью повышения интереса к его содержанию.

- Отвечать на вопросы в конце выступления надо кратко, четко и уверенно, без лишних подробностей и повторов. Постарайтесь предугадать возможные вопросы своих слушателей и подготовиться к ним заранее. Но если случится, что вы не знаете ответа на заданный вам вопрос, не бойтесь в этом признаться. Это значительно лучше, чем отвечать не по существу или отшучиваться.

- Проведите генеральную репетицию своего доклада перед друзьями или близкими. Это поможет заранее выявить некоторые недостатки – стилистически слабые места, труднопроизносимые слова и фразы, затянутые во времени части и т.д. Проанализируйте свою дикцию, интонации, жесты. Сделайте так, чтобы они помогали, а не мешали успешно представить публике подготовленный вами доклад.

**Презентация** – современный способ устного или письменного представления информации с использованием мультимедийных технологий.

Существует несколько вариантов презентаций.

- Презентация с выступлением докладчика
- Презентация с комментариями докладчика
- Презентация для самостоятельного просмотра, которая может демонстрироваться перед аудиторией без участия докладчика.

Подготовка презентации включает в себя несколько этапов:

#### 1. Планирование презентации

От ответов на эти вопросы будет зависеть всё построение презентации:

- каково предназначение и смысл презентации (демонстрация результатов научной работы, защита дипломного проекта и т.д.);
- какую роль будет выполнять презентация в ходе выступления

(сопровождение доклада или его иллюстрация);

- какова цель презентации (информирование, убеждение или анализ);
- на какое время рассчитана презентация (короткое - 5-10 минут или продолжительное - 15-20 минут);
- каков размер и состав зрительской аудитории (10-15 человек или 80-100; преподаватели, студенты или смешенная аудитория).

## 2. Структурирование информации

- в презентации не должна быть менее 10 слайдов, а общее их количество превышать 20 - 25.
- основными принципами при составлении презентации должны быть ясность, наглядность, логичность и запоминаемость;
- презентация должна иметь сценарий и четкую структуру, в которой будут отражены все причинно-следственные связи,
- работа над презентацией начинается после тщательного обдумывания и написания текста доклада, который необходимо разбить на фрагменты и обозначить связанные с каждым из них задачи и действия;
- первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой будет строиться презентация;
- часть информации можно перевести в два типа наглядных пособий: текстовые, которые помогут слушателям следить за ходом развертывания аргументов и графические, которые иллюстрируют главные пункты выступления и создают эмоциональные образы.
- сюжеты презентации могут разъяснять или иллюстрировать основные положения доклада в самых разнообразных вариантах.

Очень важно найти правильный баланс между речью докладчика и сопровождающими её мультимедийными элементами.

Для этого целесообразно:

- определить, что будет представлено на каждом слайде, что будет в это время говориться, как будет сделан переход к следующему слайду;
- самые важные идеи и мысли отразить и на слайдах и произнести словами, тогда как второстепенные – либо словами, либо на слайдах;
- информацию на слайдах представить в виде тезисов – они сопровождают подробное изложение мыслей выступающего, а не наоборот;
- для разъяснения положений доклада использовать разные виды слайдов: с текстом, с таблицами, с диаграммами;
- любая презентация должна иметь собственную драматургию, в которой есть:

«завязка» - пробуждение интереса аудитории к теме сообщения (яркий наглядный пример);

«развитие» - демонстрация основной информации в логической последовательности (чередование текстовых и графических слайдов);

«кульминация» - представление самого главного, нового, неожиданного (эмоциональный речевой или иллюстративный образ);

«развязка» - формулирование выводов или практических рекомендаций (видеоряд).

## 3. Оформление презентации

Оформление презентации включает в себя следующую обязательную информацию:

Титульный лист

- представляет тему доклада и имя автора (или авторов);

- на защите курсовой или дипломной работы указывает фамилию и инициалы научного руководителя или организации;

- на конференциях обозначает дату и название конференции.

План выступления

- формулирует основное содержание доклада (3-4 пункта);

- фиксирует порядок изложения информации;



## Содержание презентации

- включает текстовую и графическую информацию;
- иллюстрирует основные пункты сообщения;
- может представлять самостоятельный вариант доклада;

## Завершение

- обобщает, подводит итоги, суммирует информацию;
- может включать список литературы к докладу;
- содержит слова благодарности аудитории.

## 4. Дизайн презентации

### Текстовое оформление

- Не стоит заполнять слайд слишком большим объемом информации - лучше всего запоминаются не более 3-х фактов, выводов, определений.
- Оптимальное число строк на слайде – 6 -11.
- Короткие фразы запоминаются визуально лучше. Пункты перечней не должны превышать двух строк на фразу.
- Наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде
- Если текст состоит из нескольких абзацев, то необходимо установить красную строку и интервал между абзацами.
- Ключевые слова в информационном блоке выделяются цветом, шрифтом или композиционно.
- Информацию предпочтительнее располагать горизонтально, наиболее важную - в центре экрана.
- Не следует злоупотреблять большим количеством предлогов, наречий, прилагательных, вводных слов.
- Цифровые материалы лучше представить в виде графиков и диаграмм – таблицы с цифровыми данными на слайде воспринимаются плохо.
- Необходимо обратить внимание на грамотность написания текста. Ошибки во весь экран производят неприятное впечатление

### Шрифтовое оформление

- Шрифты без засечек (Arial, Tahoma, Verdana) читаются легче, чем гротески. Нельзя смешивать различные типы шрифтов в одной презентации.
- Шрифтовой контраст можно создать посредством размера шрифта, его толщины, начертания, формы, направления и цвета;
- Для заголовка годится размер шрифта 24-54 пункта, а для текста - 18-36 пунктов.
- Курсив, подчеркивание, жирный шрифт используются ограниченно, только для смыслового выделения фрагментов текста.
- Для основного текста не рекомендуются прописные буквы.

### Цветовое оформление

- На одном слайде не используется более трех цветов: фон, заголовок, текст.
- Цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать – текст должен хорошо читаться, но не резать глаза.
- Для фона предпочтительнее холодные тона.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов. Об этом можно узнать в специальной литературе.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст. Белый на черном читается плохо.
- Если презентация большая, то есть смысл разделить её на части с помощью цвета – разный цвет способен создавать разный эмоциональный настрой.
- Нельзя выбирать фон, который содержит активный рисунок.

### Композиционное оформление

- Следует соблюдать единый стиль оформления. Он может включать определенный шрифт (гарнитура и цвет), фон цвета или фоновый рисунок, декоративный элемент небольшого размера и т.д.

- Не приемлемы стили, которые будут отвлекать от презентации.
- Крупные объекты в композиции смотрятся неважно.
- Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должна преобладать над основной (текстом и иллюстрацией).
- Для серьезной презентации отбираются шаблоны, выполненные в деловом стиле.

#### Анимационное оформление

- Основная роль анимации – дозирования информации. Аудитория, как правило, лучше воспринимает информацию порциями, небольшими зрительными фрагментами.

- Анимация используется для привлечения внимания или демонстрации развития какого-либо процесса

- Не стоит злоупотреблять анимационными эффектами, которые отвлекают от содержания или утомляют глаза читающего.

- Особенно нежелательно частое использование таких анимационных эффектов как вылет, вращение, волна, побуквенное появление текста.

#### Звуковое оформление

- Музыкальное сопровождение призвано отразить суть или подчеркнуть особенности темы слайда или всей презентации, создать определенный эмоциональный настрой.

- Музыка целесообразно включать тогда, когда презентация идет без словесного сопровождения.

- Звуковое сопровождение используется только по необходимости, поскольку даже фоновая тихая музыка создает излишний шум и мешает восприятию содержания.

- Необходимо выбрать оптимальную громкость, чтобы звук был слышан всем слушателем, но не был оглушительным.

#### Графическое оформление

- Рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать её в более наглядном виде.

- Нельзя представлять рисунки и фото плохого качества или с искаженными пропорциями.

- Желательно, чтобы изображение было не столько фоном, сколько иллюстрацией, равной по смыслу самому тексту, чтобы помочь по-новому понять и раскрыть его.

- Следует избегать некорректных иллюстраций, которые неправильно или двусмысленно отражают смысл информации.

- Необходимо позаботиться о равномерном и рациональном использовании пространства на слайде: если текст первичен, то текстовый фрагмент размещается в левом верхнем углу, а графический рисунок внизу справа и наоборот.

- Иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом. Подписи к картинкам лучше выполнять сбоку или снизу, если это только не название самого слайда.

- Если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

#### Таблицы и схемы

- Не стоит вставлять в презентацию большие таблицы – они трудны для восприятия. Лучше заменить их графиками, построенными на основе этих таблиц.

- Если все же таблицу показать надо, то следует оставить как можно меньше

строк и столбцов, отобразив и разместив только самые важные данные.

- При использовании схем на слайдах необходимо выровнять ряды блоков схемы, расстояние между блоками, добавить соединительные линии при помощи инструментов Автофигур,

- При создании схем нужно учитывать связь между составными частями схемы: если они равнозначны, то заполняются одним шрифтом, фоном и текстом, если есть первостепенная информация, то она выделяется особым способом с помощью организационных диаграмм.

Аудио и видео оформление

- Видео, кино и теле материалы могут быть использованы полностью или фрагментарно в зависимости от целей, которые преследуются.

- Продолжительность фильма не должна превышать 15-25 минут, а фрагмента – 4-6 минут.

- Нельзя использовать два фильма на одном мероприятии, но показать фрагменты из двух фильмов вполне возможно.

**Подготовка к зачёту / экзамену.** Готовиться к зачёту / экзамену нужно заранее и в несколько этапов. Для этого:

- Просматривайте конспекты лекций сразу после занятий. Это поможет разобраться с непонятными моментами лекции и возникшими вопросами, пока еще лекция свежа в памяти.

- Бегло просматривайте конспекты до начала следующего занятия. Это позволит «освежить» предыдущую лекцию и подготовиться к восприятию нового материала.

- Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала.

Непосредственно при подготовке:

- Упорядочьте свои конспекты, записи, задания.

- Прикиньте время, необходимое вам для повторения каждой части (блока) материала, выносимого на зачет.

- Составьте расписание с учетом скорости повторения материала, для чего

- Разделите вопросы для зачёта / экзамена на знакомые (по лекционному курсу, семинарам, конспектированию), которые потребуют лишь повторения и новые, которые придется осваивать самостоятельно. Начните с тем хорошо вам известных и закрепите их с помощью конспекта и учебника. Затем пополните свой теоретический багаж новыми знаниями, обязательно воспользовавшись рекомендованной литературой.

- Правильно используйте консультации, которые проводит преподаватель. Приходите на них с заранее проработанными самостоятельно вопросами. Вы можете получить разъяснение по поводу сложных, не до конца понятых тем, но не рассчитывайте во время консультации на исчерпывающую информацию по содержанию всего курса.