

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

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС
Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры государственного
управления и менеджмента Протокол от
«31» августа 2020 г. №1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.2.1 ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

38.04.08 "Финансы и кредит"(уровень магистратуры)

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Финансовый менеджмент

направленность (профиль)

Магистр

квалификация

очная

форма(ы) обучения

Год набора - 2021

Волгоград, 2020 г.

Автор-составитель:

канд. социол. наук, доцент кафедры государственного управления и менеджмента
Демушина О.Н.

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Тюменцев И.О.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	34
6.1. Основная литература	34
6.2. Дополнительная литература	34
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	34
6.4. Нормативные правовые документы	34
6.5. Интернет-ресурсы	34
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	36

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

1. Дисциплина Б1.В.ДВ.2.1 «Основы современного менеджмента» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код Компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1.2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности
ОПК-4	способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1	Способность находить организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
ПК-2	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения финансово-экономических расчетов	ПК-2.1.3	Способность применять технологии управления человеческими ресурсами для проведения финансово-экономических расчетов

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК-3.1.2	Способен эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике
	ОПК-4.1	Способность находить организационно -управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
	ПК-2.1.3	Способность применять технологии управления человеческими ресурсами для проведения финансово-экономических расчетов

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.2.1 «Основы современного менеджмента» принадлежит к блоку вариативная часть, дисциплины по выбору. В соответствии с учебным планом, по очной форме обучения дисциплина осваивается в 1 семестре, общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 2 ЗЕ (72 часа).

Знания и навыки, получаемые студентами в результате изучения дисциплины, необходимы для формирования у студентов целостного представления о системе работы с человеческими ресурсами в государственных органах и на предприятиях, о методах и технологиях кадрового менеджмента.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 24 часа и на самостоятельную работу обучающихся – 48 часов.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
1 семестр								
Тема 1	Менеджмент организации: его понятие и структура	9	1	-	2		6	О
Тема 2	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.	11	1	-	4		6	О
Тема 3	Система управления человеческими ресурсами организации	9	1	-	2		6	О, СЗ
Тема 4	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	9	1	-	2		6	О, СЗ
Тема 5	Набор, отбор и наем работников	10	-	-	4		6	О, СЗ
Тема 6	Управление служебной карьерой	8	-	-	2		6	О, СЗ
Тема 7	Мотивация и стимулирование	8	-	-	2		6	О, СЗ
Тема 8	Высвобождение персонала	8	-	-	2		6	О, СЗ, Т
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	4		20		48	2 ЗЕ

Примечание: – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), ситуационная задача (СЗ)

Содержание дисциплины

Тема 1. Менеджмент организации: его понятие и структура

Менеджмент персонала и его место в общем менеджменте организации. Содержание понятий «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», «кадровая политика» и «управление человеческими ресурсами», их соотношение в кадровом менеджменте. Основные функции управления человеческими ресурсами. Современные принципы работы с человеческими ресурсами и специфика их реализации в государственных органах. Нравственно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами. Антикризисное управление персоналом.

Тема 2. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI вв.

Социокультурная характеристика трудовых ресурсов в начале века. Основные положения теории Х.Д.МакГрегора. Основоположники научного менеджмента Ф. Тейлор, Г. Форд и Г. Эмерсон, А.Файоль о принципах и методах кадровой работы. Административная школа об управлении человеческими ресурсами. Теория рациональной бюрократии М.Вебера. Советский опыт научной организации труда (НОТ) и кадровой работы в 20-е годы (А.К.Гастев, П.М.Керженцев, В.М.Бехтерев, Н.А.Витке).

Хоторнские эксперименты Э. Мэйо и их значение для разработки теории и практики «человеческих отношений». Основные положения теории У.Д.МакГрегора. Кадровая работа в условиях командно-административной системы в СССР.

Социокультурные и экономические предпосылки социотехнического подхода к управлению человеческими ресурсами во второй половине XX века. Производственная демократия и система участия работников в управлении. Товистокская школа о методах управления человеческими ресурсами. Основные положения теории З.У.Оучи. Советский опыт производственного самоуправления и бригадных форм организации труда.

Традиционные и инновационные модели управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ. Характеристика американской, японской и западно-европейской моделей управления человеческими ресурсами. Оценка возможностей их применения в современной России. Основные условия и факторы перехода к инновационному управлению человеческими ресурсами. Основные принципы и структура управления человеческими ресурсами. Перспективы разработки инновационной концепции управления человеческими ресурсами в современной России.

Тема 3. Система управления человеческими ресурсами организации

Стратегия функционирования и развития организации: цели, ценности, ресурсы. Стратегия и миссия организации. Корпоративные акты, регламентирующие деятельность персонала. Кадровая политика в системе менеджмента организации. Понятие, уровни разработки и реализации кадровой политики. Управление человеческими ресурсами как реализация кадровой политики в конкретных условиях в соответствии с целями организации. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами. Основные элементы системы управления человеческими ресурсами: руководитель организации, линейные и функциональные руководители, кадровая служба, формальные и неформальные объединения трудового коллектива. Процедуры управления человеческими ресурсами: кадровая политика и планирование персонала, рекрутинг, адаптация, мотивация и стимулирование, развитие персонала; регулирование трудовых отношений, высвобождение персонала.

Тема 4. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами

Основные роли руководителя организацией в системе управления человеческими ресурсами: лидер, администратор, плановик, предприниматель, кадровик. Специфика ролевого поведения руководителя в государственных и муниципальных органах, финансово-кредитных учреждениях и предприятиях. Классификация функций руководителя. Профессионально важные качества успешного менеджера в государственных и муниципальных органах, кредитно-финансовых учреждениях и предприятиях. Влияние академической успеваемости, образования и личностных свойств на эффективность руководства. Оценка результативности руководства человеческими ресурсами. Нравственно-психологические аспекты руководства.

Тема 5. Набор, отбор и найм работников.

Набор персонала, его внутренние и внешние источники, анализ их достоинств и недостатков. Методы набора персонала, оценка их эффективности. Правила успешного поиска работы и составления резюме. Отбор персонала: понятие и процедура. Основные этапы отбора: анализ документов, медицинский осмотр, тестирование, отборочное собеседование. Виды и условия проведения отборочных собеседований. Правила поведения претендентов на рабочие места на этапе отбора. Процедура найма персонала. Трудовой кодекс РФ о понятии, структуре и процедуре заключения трудового договора (контракта). Срочный и бессрочный трудовой договор. Условия заключения выгодного трудового договора.

Тема 6. Управление служебной карьерой.

Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах. Субъекты управления карьерой. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центристремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап. Управление карьерой персонала как система. Технология планирования карьеры: оценка потребности организации в карьерном росте персонала; аудит карьерного потенциала персонала; составление плана карьеры, включение в кадровый резерв; реализация плана в разных формах обучения, корректировка карьерного движения, назначение на должность. Организационно-правовые, социально-экономические и нравственно-психологические аспекты карьерного продвижения персонала.

Тема 7. Мотивация и стимулирование

Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними. Переход от краткосрочных внешних к долгосрочным стимулам. Наказательные и поощрительные виды стимулирования. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитно-финансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность. Сущность и структура неэкономического стимулирования персонала. Морально-психологические аспекты мотивации персонала.

Тема 8. Высвобождение персонала

Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др. Нравственно-психологические проблемы высвобождения персонала. Технология высвобождения персонала компании «Хьюлетт-Паккард», «Фольксваген».

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.2.1 «Основы современного менеджмента» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма
1	2	3	4
1	Менеджмент организации: его понятие и структура	Менеджмент организации и его структурные компоненты. Управление персоналом как составная часть менеджмента. Теория и практика «человеческих отношений». Советский опыт кадровой работы. Инновационные концепции управления человеческими ресурсами.	О
2	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.	Советский опыт научной организации труда. Производственная демократия и система участия работников в управлении. Товиостокская школа о методах управления человеческими ресурсами.	О
3	Система управления человеческими ресурсами организации	Традиционные и инновационные модели управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ. Социотехнический подход к управлению человеческими ресурсами.	О, СЗ
4	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	Руководство и лидерство в современных организациях. Управленческая команда руководителя. Стил и методы руководства. Оценка результативности труда руководителей.	О, СЗ
5	Набор, отбор и наем работников	Методы набора персонала и оценка их эффективности. Отбор кадров: понятие и процедура. Разработка локальных нормативно-правовых актов для сотрудников	О, СЗ
6	Управление служебной карьерой	План карьеры: технология разработки и реализации. Зарубежный опыт управления карьерой.	О, СЗ
7	Мотивация и стимулирование	Переход от краткосрочных внешних к долгосрочным стимулам. Наказательные и поощрительные виды стимулирования.	О, СЗ
8	Высвобождение персонала	Нравственно-психологические проблемы высвобождения персонала. Технология высвобождения персонала компании «Хьюлетт-Паккард», «Фольксваген».	О, СЗ, Т

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.2.1 «Основы современного менеджмента» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Менеджмент организации: его понятие и структура	Устный опрос
Тема 2	Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX –XXI в.в.	Устный опрос
Тема 3	Система управления человеческими ресурсами организации	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 4	Руководитель в системе управления человеческими ресурсами	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 5	Набор, отбор и наем работников	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 6	Управление служебной карьерой	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 7	Мотивация и стимулирование	Устный опрос, ситуационные задачи
Тема 8	Высвобождение персонала	Устный опрос, ситуационные задачи, тестирование

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по перечню примерных вопросов из п.4.3.

К сдаче зачета по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к зачету студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи зачета студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении ситуационных задач в течение семестра.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Тема 1. Менеджмент организации: его понятие и структура

Вопросы устного опроса:

1. Менеджмент организации и его структурные компоненты.
2. Каково соотношение между кадровой политикой, управлением персоналом и человеческими ресурсами?
3. Назовите отличия в содержании понятий «кадры», «персонал» и «человеческие ресурсы».
4. Укажите специфические принципы работы с человеческими ресурсами в европейских странах и США.
5. Какие элементы традиционной японской культуры были включены в систему УП?
6. Оцените достоинства и недостатки пожизненного найма работников в условиях Японии и России.
7. Каковы функции организации и состав кружков качества?

Тема 2. Основные этапы развития теории и практики управления человеческими ресурсами в XX – XXI вв.

Вопросы для устного опроса:

1. Донаучный этап кадровой работы.
2. Научные методы управления человеческими ресурсами (У. Тейлор, Г. Форд, Г. Эмерсон, А. Файоль).
3. Доктрина «человеческих отношений» о методах управления человеческими ресурсами.
4. Советский опыт кадровой работы.

Тема 3. Система управления человеческими ресурсами организации

Вопросы для устного опроса:

1. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
2. Цели и функции системы управления человеческими ресурсами.
3. Информационно-техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами.
4. Модели управления персоналом.

Ситуационные задачи

Ситуация «Построение организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации»

Описание ситуации

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления человеческими ресурсами организации.

Постановка задачи

Постройте схему организационной структуры системы управления человеческими ресурсами организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления человеческими ресурсами. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и том, какие подразделения по управлению человеческими ресурсами могут быть созданы в рамках производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов).

Тема 4. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами

Вопросы для устного опроса:

1. Роли и функции руководителя в управлении человеческими ресурсами.
2. Профессионально важные качества эффективного руководителя.
3. Стили и методы управления человеческими ресурсами.
4. Функционально-ролевая структура управленческой деятельности.
5. Руководство и лидерство в современных организациях.
6. Управленческая команда руководителя.
7. Стили и методы руководства.
8. Оценка результативности труда руководителей.

Ситуационные задачи

Ролевая игра «Лидерство и руководство».

Цель игры: выработка навыков лидерства и руководства, умения организовывать труд, ставить цели и управлять процессами.

Действующие лица (роли): руководитель (1 чел.), менеджеры среднего звена (2 чел.), исполнители (3 чел.), эксперты (2 чел.), контролеры (2 чел.).

Сценарий игры: руководитель ставит «цель» перед менеджерами среднего звена (составляет фигуру из счетных палочек), менеджеры среднего звена должны таким образом организовать труд исполнителей, чтобы они в точности смогли воспроизвести составленную фигуру (соблюдая конфигурацию и цвет). Эксперты оценивают характер руководства топ-менеджера и менеджеров среднего звена по основным функциям управления и проявлению лидерских качеств и заносят свои наблюдения в специальные бланки. Контролеры следят за соблюдением условий игры и заносят штрафные очки в специальные бланки. По окончании игры происходит групповое обсуждение допущенных ошибок и достигнутых успехов. Затем эксперты рассказывают о своих наблюдениях, контролеры называют число штрафных очков, происходит групповое обсуждение, где в качестве модератора выступает преподаватель. Подводятся итоги.

Условия игры:

- руководитель общается только с менеджерами среднего звена, менеджеры взаимодействуют с руководителем и исполнителями. Исполнители напрямую не могут взаимодействовать с руководителем;
- менеджеры не могут касаться руками исполнителей;
- исполнители выполняют работу с закрытыми глазами и не могут разговаривать с менеджерами;
- менеджеры управляют трудом исполнителей только через постановку целей и контроль их исполнения.

3. Ролевая игра «Постановка целей». Цель игры – выработка навыков эффективной постановки целей. Действующие лица (роли): «руководитель», «исполнитель». «Руководителю» показывается рисунок, состоящий из геометрических фигур, который «исполнитель» не видит. «Руководитель», ставя перед исполнителем цели, должен добиться того, чтобы «исполнитель», не видя рисунка, смог его воспроизвести на доске. По завершении игры проводится групповой анализ слабых и сильных сторон «руководителя», студенты под руководством преподавателя вырабатывают рекомендации по эффективной постановке целей.

Тема 5. Набор, отбор и наем работников

Вопросы для устного опроса:

1. Набор персонала: внутренние и внешние источники.
2. Методы набора персонала и оценка их эффективности.
3. Отбор кадров: понятие и процедура.
4. Конкурсный отбор персонала государственной службы.
5. Правила проведения отборочного собеседования.
6. Наем персонала и заключение трудового контракта.

Ситуационные задачи

Многоэтапная деловая игра

В ходе игры студенты должны научиться составлять перечень требований к вакансии, составлять резюме и проводить по нему предварительную оценку персонала, составлять объявление о вакансии, проводить отборочное собеседование.

Этап 1. Студенческая группа разбивается на две части. Каждая подгруппа представляет себя в виде организации и выбирает руководителя. Затем каждая организация заявляет о том, что в ней появилась вакантная должность. После этого, каждая группа составляет перечень требований к кандидату на данное вакантное место и составляет объявление о вакансии для публикации в СМИ. Преподаватель, совместно с группой обсуждает правильность составления требований к вакансии и объявления. Вырабатываются и записываются рекомендации.

Этап 2. Группы обмениваются объявлениями, и их представители составляют резюме (делает каждый студент) в соответствии с тем объявлением, которое получено от другой группы. Составленные резюме отдаются «работодателям», которые выбирают из них наиболее подходящие и перед группой аргументируют свой выбор. Отобранные претенденты приглашаются на собеседование.

Этап 3. Студентами разыгрываются ситуации проведения собеседований, затем происходит их групповое обсуждение.

Тема 6. Управление служебной карьерой

Вопросы для устного опроса:

1. Служебная карьера как форма реализации способностей персонала и удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах.
2. Должностная (вертикальная), квалификационная (горизонтальная) и центростремительная виды карьеры. Проблема выбора вида карьеры.
3. Основные этапы служебной карьеры: предварительный этап; этап становления; этап продвижения; этап сохранения; этап завершения, пенсионный этап.
4. Технология планирования карьеры.

Ситуационные задачи

Ознакомьтесь с предложенной кадровой ситуацией, проанализируйте её. Определите вид карьеры, её мотив и этап, на котором находится сотрудник организации.

Ситуация 1

Главный специалист Воронов С.А. в этом году отмечает 30-летие трудового стажа в фирме ООО «МАРС». За эти годы он завоевал всеобщую любовь и признание коллег и руководства. Он активно помогает «новичкам» влиться в коллектив, передаёт им свои знания и умения.

Будучи высококвалифицированным специалистом, он неоднократно выполнял важные задания руководства и успешно с ними справлялся благодаря богатому накопленному опыту. Руководство высоко ценит Воронова С.А., зная его уникальные способности, активно использует их в управлении организацией.

Ситуация 2

Рябцева Н.Н. молодой специалист (экономист-бухгалтер), работает в ООО «ФЕНИСТ» с момента окончания ФГОУ ВПО «ВолГУ» по специальности «Экономика предприятия».

За время работы в фирме проявила себя как высококвалифицированный, ответственный работник, обладающий организаторскими способностями. Именно поэтому руководство ООО «ФЕНИСТ» очень довольна её работой, на должности, заведующей сектором по оплате и стимулирования труда и видит её как перспективного менеджера.

Сама же Рябцева не хочет останавливаться на достигнутых результатах, так как полна сил и творческих идей, к тому же она предпочитает быть ведущей, а не ведомой.

Ситуация 3

Сурикова В.В. многодетная мать. Однако считает, что роль домохозяйки ей не подходит. Поэтому всю свою сознательную жизнь она работала, стремилась стать высококвалифицированным и высокооплачиваемым специалистом по своей профессии. И это ей удалось.

За последние два года назад её дважды повышали в должности, что существенно повысило уровень её материальной обеспеченности.

Ситуация 4

Иванов И.И. работает ведущим специалистом в отделе маркетинга фирмы ООО «Лангуст» уже 17 лет. Неоднократно ему предлагали повышение в должности, так как он является непревзойденным специалистом; пользуется уважением администрации, которая неоднократно обращается к нему за советом, считая его авторитетным сотрудником, имеющим богатый опыт работы.

Ситуация 5

Внимательно ознакомьтесь и проанализируйте информацию в предложенной кадровой ситуации. Выявите проблемные моменты в сложившейся кадровой ситуации на предприятии.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Почему Антоной И.И. не удалось реализовать запланированные кадровые мероприятия по планированию и развитию карьеры?
2. Почему руководители ООО «Янтарь» не среагировали должным образом на распоряжение директора предприятия?
3. Кем и какие ошибки были допущены в ходе реализации намеченных кадровых мероприятий по планированию и развитию карьеры?
4. Каким образом можно преодолеть сложившуюся проблемную кадровую ситуацию?

Аргументируйте свои ответы и предложения.

Ситуация 6

Предприятие ООО «Янтарь» специализируется на торговле ювелирными изделиями. В составе компании 10 магазинов и 5 торговых точек. Кадровую службу на предприятии возглавляет – молодой и креативный руководитель Антонова Ирина Ивановна.

Не так давно Антонова Ирина Ивановна вернулась с курсов повышения квалификации по современным вопросам управления человеческими ресурсами, которые включали в себя, в том числе и вопросы планирования и развития карьеры персонала. Именно эти вопросы больше всего заинтересовали Антонову И.И., и неё был подготовлен план реализации своих идей для руководителя предприятия.

В первый же день после возвращения с курсов повышения квалификации И.И. Антонова направилась к директору компании и рассказала о своих новаторских идеях и задумках. Руководитель компании очень заинтересовался мероприятиями предложенными Ириной Ивановной и попросил её подготовить и провести тренинг в первую очередь с руководителями предприятия, а именно: директором предприятия; заместителями директора; заведующими магазинами; старшими менеджерами торговых точек.

В течение недели Ирина Ивановна подготовила тренинг и провела его с руководителями предприятия. Однако сам руководитель ООО «Янтарь» в последний момент решил отказаться от участия в тренинге, сославшись на свою чрезмерную занятость. Тренинг прошёл успешно и продуктивно. Все участники тренинга были очень

активны, задавали много вопросов, проявили особый интерес к методам и способам развития карьеры, которые были представлены в рамках тренинга.

На следующий день после того как директор ООО «Янтарь» ознакомился с результатами проведенного тренинга счел необходимым отдать распоряжение в соответствии с которым всем руководителям необходимо было подготовить свои предложения по планированию и развитию карьеры сотрудников своих структурных подразделений и представить их руководителю кадровой службы.

Однако ситуация сложилась таким образом, что руководители предприятия не торопились с выполнением распоряжения, а те, что всё же подготовили предложения по планированию и развитию карьеры своих подчиненных можно было бы классифицировать как «отписку». Намеченная работа по реализации кадровых мероприятий в направлении управления карьерой зашла «в тупик».

Тема 7. Мотивация и стимулирование

Вопросы для устного опроса:

1. Понятия мотивации трудовой деятельности и стимулирования. Основные теории мотивации.
2. Экономическое и неэкономическое стимулирование: способы поддержания баланса между ними.
3. Основные принципы стимулирования государственных и муниципальных служащих, работников кредитно-финансовых учреждений и предприятий: сочетание поощрительных и наказательных видов стимулирования; оперативность.

Ситуационные задачи

Внимательно изучите комментарий к варианту задания, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

Вариант 1

Комментарий:

Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что Вы полностью раскрываете в нем свои силы и способность, и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться.

Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о необходимости перевода на лучшее место и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Ситуация:

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения трудом от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

Возможные варианты ответов:

- а) установлю, какая работа дала бы ему удовлетворенность, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

- б) думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако, фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.
- в) объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относится и как ее выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой им работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

Вариант 2

Комментарий:

Занятия о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха. Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

Ситуация:

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приведенных ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

Возможные варианты ответов:

- а) руководство должно подробно информировать коллектив о характере, выполняемой им работы.
- б) время от времени следует менять поручаемую работу, чтобы она не надоедала.
- в) если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- г) подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.
- д) работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.
- е) точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой работы.

Вариант 3

Комментарий:

Определение основных направлений деятельности организации, и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы.

В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет всю ответственность за принятые меры на себя.

Ситуация:

В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнения указаний, исходящих от вышестоящих инстанций. Управляющий должен решить, как именно добиться успешной реализации этих указаний, как мобилизовать на это подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретные цели.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

Возможные варианты ответов:

- а) запросить необходимые указания у начальства
- б) проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.
- в) отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше только после того, как поступят указания «сверху».

Задание 3. Внимательно ознакомьтесь с заданием своего варианта. Проанализируйте представленный материал. Ответьте на поставленные вопросы и сформулируйте выводы по ситуации, сложившейся в обозначенной организации:

- 1. Представьте себя на месте сотрудника данной организации и проанализируйте её с помощью нижеприведенной анкетой «Исследование удовлетворенности работников трудом» (заполните её на основе данных ситуации).
- 2. Оцените степень удовлетворенности трудом работников и предложите мероприятия для повышения удовлетворенности работников трудом.
- 3. Какие ошибки допущены руководителем?

Для выполнения задания воспользуйтесь анкетой для исследования удовлетворенности работников трудом.

АНКЕТА

для исследования удовлетворенности работников трудом

2. Отметьте, пожалуйста, знаком «+» те аспекты Вашей трудовой жизни в организации, которыми Вы наиболее всего удовлетворены и знаком «-» те аспекты, которыми Вы наиболее всего недовольны:

- интересная тематика работы;
- соответствие квалификации содержанию работы;
- режим работы;
- степень ответственности и самостоятельности в работе;
- возможность раскрыть все мои способности;
- взаимоотношения с руководством;
- взаимоотношения с коллегами;
- территориальное месторасположение организации;
- заработная плата;
- перспективы должностного роста;
- возможность повышать квалификацию;
- связь между результатами и оплатой труда;
- социальное обеспечение;
- загруженность работой.

3. Хотелось бы Вам в ближайшее время:

- сменить участок работы внутри подразделения;
- перейти в другое подразделение;
- вообще уйти из организации.

4. Если Вы собираетесь уйти из организации, то, что является причиной такого решения:

- тематика работы;
- характер работы;
- содержание труда;
- режим работы;
- отношения с руководителем;
- отношения с коллективом;
- заработок;
- система оплаты труда;
- возможность должностного роста;
- возможности для профессионального развития;
- социальное обеспечение;
- другие причины (укажите) _____

Задание 4. Внимательно изучите и проанализируйте информацию, изложенную в представленных ниже кадровых ситуациях. Сформулируйте выводы, ответьте на поставленные вопросы и предложите мероприятия, которые позволят разрешить сложившиеся кадровые ситуации на предприятиях.

Ситуация 1

Существует такой вид стимулирования как «планы дополнительных выплат», стимулирующий поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. Это могут быть подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке).

Для каких, из нижеуказанных предприятий он будет наиболее эффективен? Аргументируйте свой ответ.

- а) торговый дом ОАО «ВЗТДиН» (специализируется на продаже изделий в области тракторостроения)
- б) ООО «Пекарь» (специализируется на выпечке хлебобулочных изделий)
- в) фирма «Издатель» (специализируется на распространении полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.д.)

Ситуация 2

г) В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:

- д) доска почета,
- е) поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
- ж) награждение памятными подарками за хорошую работу и др.
- з) Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления человеческими ресурсами? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

Ситуация 3

Предприятие ООО «Заря» использует современные и дорогостоящие методы стимулирования:

- денежное стимулирование (премии, бонусы),
- материальное стимулирование (предоставление жилья, кредиты, бесплатное питание и др.)

Однако в последнее время производительность труда резко снизилась. Руководство предприятия в замешательстве: при высоком уровне заработной платы и регулярном

материальном поощрении раскрыть и использовать трудовой потенциал работников в полном объеме не удастся.

В чем причина (сделайте предположение)? Какие мероприятия Вы можете посоветовать руководству ООО «Заря» для разрешения сложившейся кадровой ситуации?

Тема 8. Высвобождение персонала

Вопросы для устного опроса:

1. Понятие, причины и критерии эффективности высвобождения персонала.
2. Основные правила высвобождения персонала: привязка к рабочим местам, осуществимость, минимизация затрат.
3. Методы высвобождения персонала: прекращение найма, перемещение, сокращение рабочего времени, аутплейсмент и др.

Ознакомьтесь с предложенной ситуацией, проанализируйте её. Ответьте на поставленные вопросы.

Ситуация 1

На предприятии ОАО «Волга-М» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 25 до 30 лет,
- имеющие высокую заработную плату.
- при увольнении жалоб на морально-психологический климат в коллективе не указывали.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

Ситуация 2

Основания для увольнения: неудовлетворительное выполнение работы, увольнение по собственному желанию, несоблюдение трудового законодательства со стороны организации, преднамеренное нарушение правил, увольнение в случае болезни, неподчинение, ликвидация организации.

Распределите вышеуказанные основания для увольнения в таблице.

Основания для увольнения со стороны работодателя	Основания для увольнения со стороны работника

Ситуация 3

На предприятии ООО «Таймыр» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- опытные специалисты в возрасте от 35 до 45 лет,
- имеющие благоприятные условия труда, высокую заработную плату,
- стаж работы в ООО «Таймыр» – 10-15 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

Ситуация 4

На предприятии ООО «Уральск-17» при анализе текучести кадров была выявлена следующая проблемная группа сотрудников:

- молодые специалисты в возрасте от 20 до 23 лет,
- имеющие стабильную заработную плату.
- стаж работы в ООО «Уральск-17» – 1-2 года.

Предположите, какие причины могут быть решающими в увольнении молодых специалистов в данной ситуации? Предложите мероприятия, которые позволят обеспечить стабильность персонала и решить сложившуюся негативную кадровую ситуацию.

Вопросы для тестирования¹:

1. Кадровый менеджмент – это:

- а) наука управления;
- б) стратегия и практика управления человеческими ресурсами;
- в) подготовка руководящих кадров;
- г) привлечение нового персонала.

2. В целом управление человеческими ресурсами – это:

- а) кадровое обеспечение организации;
- б) реализация кадровой политики;
- в) стратегия работы с человеческими ресурсами;
- г) регулирование трудовых отношений.

3. В менеджменте организации между финансовым и кадровым менеджментом должны быть отношения:

- а) подчинения финансового менеджмента кадровому;
- б) подчинения кадрового менеджмента финансовому;
- в) равноправного взаимодействия;
- г) независимого функционирования.

4. Высокая производительность труда больше всего зависит от:

- а) технического оснащения;
- б) высокой квалификации персонала;
- в) умелого руководства;
- г) размера заработной платы.

5. Внешний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

- а) с новыми идеями;
- б) без больших затрат времени и средств;
- в) без большого риска допустить ошибку;
- г) без ущерба для сложившихся взаимоотношений.

¹при составлении использовались материалы с сайта <http://testua.ru/upravlenie-personalom/629-testy-po-upravlenie-personalom-s-otvetami.html>

6. В традиционных моделях управления человеческими ресурсами кадровая служба занимается:

- а) стимулированием труда;
- б) оформлением и учетом кадров;
- в) планированием карьеры;
- г) социолого-психологическими исследованиями.

7. Инновационная модель управления человеческими ресурсами - это:

- а) новая модель;
- б) заимствованная за рубежом;
- в) заимствованная у передовых российских предприятий;
- г) разработанная на предприятии с учетом передового опыта.

8. Первые специалисты по работе с кадрами появились на предприятиях:

- а) в первой половине XIX века;
- б) во второй половине XIX века;
- в) в первой половине XX века;
- г) во второй половине XX века.

9. Как придаток машины, исполнитель определенных должностных обязанностей работник рассматривается в теории:

- а) научного менеджмента У.Тейлора;
- б) человеческих отношений;
- в) гуманизации труда;
- г) человеческих потребностей А.Маслоу.

10. Теория Х характеризует среднего работника как человека, стремящегося удовлетворить потребности:

- а) в материальном благополучии;
- б) в принадлежности к группе, коллективу;
- в) в самореализации и творчестве;
- г) в познании.

11. Теория У характеризует среднего работника как человека, стремящегося удовлетворить потребности не только в материальном благополучии, но и:

- а) в самореализации;
- б) в принадлежности к группе, коллективу;
- в) в творчестве;
- г) в комфорте.

12. Создатели какой школы менеджмента полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления.

13. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а) школа научного управления;

- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении.

14. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений.

15. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении.

16. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки управления или количественных методов.

17. Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий?

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления.

18. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива.

19. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении.

20. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход
- г) исторический подход.

21. Модель "Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а) долгосрочная работа на предприятии;
- б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- в) индивидуальная ответственность;
- г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников.

22. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала.

23. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический.

24. Стил ь руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный.

25. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях.

26. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);

б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);

в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);

г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

27. Согласно теории "Х", руководитель должен:

а) принуждать подчиненных;

б) угрожать подчиненным;

в) понять их и стимулировать работу;

г) уважать подчиненных.

28. С точки зрения теории "У" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

а) работа не противна природе человека;

б) работа доставляет людям удовлетворение;

в) работники пытаются получить от компании все, что можно;

г) человек не любит работать;

29. В число основных ролей руководителя организации не входит роль:

а) миротворца;

б) хозяйственника;

в) кадровика;

г) исследователя.

30. Резюме – это:

а) заключение кадровой службы о соответствии кандидата вакантному месту.

б) краткая самореклама.

в) описание этапов трудового пути.

г) рекламное объявление о вакансиях.

31. Самыми важными в анкете для претендентов на работу являются сведения:

а) об образовании;

б) о судимости;

в) о национальности;

г) о профессиональном опыте.

32. Внутренний источник набора персонала позволяет привлечь на вакантные места людей:

а) с новыми профессиональным опытом;

б) без больших затрат времени и средств;

в) иностранных рабочих;

д) безработных.

33. В отборочном собеседовании самое благоприятное впечатление производят:

а) опрятный внешний вид кандидата на рабочее место;

б) наличие водительских прав у кандидата;

- в) размышления кандидата о стиле руководства на прежней работе;
- г) заинтересованность в высоком заработке.

34. В бланке трудового договора работника с работодателем обязательным является пункт:

- а) обязанность пожизненного найма;
- б) план карьеры;
- в) дополнительные условия;
- г) размер заработной платы.

35. Адаптация в организации новых работников с высшим образованием – это процесс:

- а) приспособления к организационной среде;
- б) преобразования среды;
- в) привыкания к условиям труда;
- г) взаимодействия со средой.

36. Принципом стимулирования является:

- а) сочетание поощрительных и наказательных методов;
- б) благодарность в приказе;
- в) выговор с занесением в личное дело;
- г) премирование персонала.

37. Самое важное назначение учебы на рабочем месте – это:

- а) сохранение квалификации;
- б) повышение квалификации;
- в) расширение кругозора;
- г) овладение новой профессией.

38. Справедливая зарплата:

- а) очень разная в зависимости от должности;
- б) с премиями за хорошую работу;
- в) со штрафами;
- г) сочетающая все пункты.

39. Высвобождение персонала – это:

- а) увольнение излишнего персонала;
- б) сокращение рабочего дня;
- в) сокращение рабочей недели;
- г) процедура, включающая все пункты.

40. Аутплейсмент означает:

- а) оказание помощи в трудоустройстве;
- б) финансовую поддержку;
- в) вид спорта;
- г) отдых в обеденный перерыв.

Ключи к тестам: 1б, 2б, 3в, 4б, 5а, 6б, 7б, 8б, 9а, 10а, 11а, 12г, 13в, 14г, 15в, 16г, 17б, 18а, 19а, 20в, 21в, 22г, 23б, 24б, 25в, 26а, 27а, 28б, 29г, 30в, 31г, 32б, 33а, 34г, 35г, 36а, 37б, 38г, 39г, 40а.

Шкала оценивания

Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области современного менеджмента персонала.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание методов управления предприятием; стилей руководства, умеет разрабатывать оптимальную для данного предприятия организационную структуру, составлять карьерный план для сотрудников; владеет навыками оценки эффективности работы коллектива.
89%- 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части методов управления предприятием, стилей руководства; частично умеет разрабатывать оптимальную для данного предприятия организационную структуру, составлять карьерный план для сотрудников; владеет навыками оценки эффективности работы коллектива.
74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание методов управления предприятием, стилей руководства; частично умеет разрабатывать оптимальную для данного предприятия организационную структуру, составлять карьерный план для сотрудников, частично владеет навыками оценки эффективности работы коллектива.
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания методов управления предприятием, стилей руководства, не умеет разрабатывать оптимальную для данного предприятия организационную структуру, составлять карьерный план для сотрудников, не владеет навыками оценки эффективности работы коллектива.

Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{B}{O} \times 100\%,$$

где Б – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;

В – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;

О – общее количество вопросов в тесте.

Разбор ситуационных задач

Решение ситуационных задач осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) студента по решению практической ситуационной задачи.

Студенту объявляется условие задачи, решение которой он излагает устно.

Эффективным интерактивным способом решения задач является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема материала, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения задач анализируется понимание студентом конкретной ситуации, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки материала, активность презентации материала.

При оценивании результатов разбора ситуаций и ситуационных задач используется следующая шкала оценок:

100%-90%	Ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т.ч. из лекционного курса), с правильным и свободным владением терминологией; ответы на дополнительные вопросы верные, четкие. В ходе презентации материала или инсценировки практической ситуации проявлены активность и навыки эффективной коммуникации.
89%- 75%	Ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т.ч. из лекционного материала), ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие. В ходе презентации материала или инсценировки практической ситуации проявлены достаточная активность и навыки коммуникации.
74% - 60%	Ответ на вопрос задачи дан правильный. Объяснение хода ее решения недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т.ч. лекционным материалом), со значительными затруднениями и ошибками, ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях. В ходе презентации материала или инсценировки практической ситуации слабо проявлены активность и навыки коммуникации.
менее 60%	Ответ на вопрос задачи дан неправильный. Объяснение хода ее решения дано неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т.ч. лекционным материалом), ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют. В ходе презентации материала или инсценировки практической ситуации отсутствуют активность и навыки коммуникации.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код Компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-3	способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1.2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности
ОПК-4	способность обосновывать и принимать финансово-экономические и организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ОПК-4.1	Способность находить организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
ПК-2	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения финансово-экономических расчетов	ПК-2.1.3	Способность применять технологии управления человеческими ресурсами для проведения финансово-экономических расчетов

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-3.1.2 – Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности	Способен эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	Эффективно организует групповую работу на основе принципов формирования команды
ОПК-4.1 Способность находить организационно - управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Способность к самостоятельной деятельности при выборе и применении различных методов менеджмента для разработки и принятия оптимальных управленческих решений в практике хозяйствования	Составляет собственное мнение на обсуждаемую проблему
ПК-2.1.3 Способность применять технологии управления человеческими ресурсами для проведения финансово-экономических расчетов	Формулирует основные подходы к характеристике персонала предприятия (учреждения) как объекта управления, характерные черты и особенности персонала, обусловленные влиянием рыночных отношений	Владеет методами оценки результатов и эффективности труда;
	Увязывает управление персоналом с другими сторонами функционирования системы управления предприятием (организацией)	Владеет методами анализа организационной, экономической и социальной эффективности деятельности по управлению персоналом

Вопросы к зачету

1. Менеджмент организации и его структурные компоненты
2. Управление человеческими ресурсами: понятие и место в менеджменте организации.
3. Основные принципы и функции управления персоналом.
4. Основные принципы и методы управления персоналом в системе Тейлора.
5. Советский опыт развития и применения системы Тейлора.
6. Административная школа о принципах и методах управлении человеческими ресурсами.
7. Теория человеческих отношений о методах управления персоналом.
8. Инновационные модели управления персоналом: социальные и теоретические предпосылки, отличие от традиционных.
9. Управление человеческими ресурсами в современной России: анализ современного состояния и перспективы развития.
10. Организационное проектирование системы управления человеческими ресурсами.
11. Организационная структура системы управления человеческими ресурсами.
12. Руководитель в системе управления человеческими ресурсами и его основные роли.
13. Набор персонала: основные источники и процедуры.
14. Процедура отбора персонала.
15. Конкурсный отбор персонала.
16. Наем персонала. Основные положения трудового договора.
17. Трудовая адаптация работников: понятие и структура.

18. Основные этапы трудовой адаптации и условия их успешного прохождения.
19. Условия оптимизации трудовой адаптации.
20. Мотивация персонала. Типология мотивации персонала российских предприятий.
21. Экономическое стимулирование и его формы.
22. Неэкономическое стимулирование и его формы.
23. Понятие и классификация служебной карьеры (должностная, профессиональная и центрированная).
24. Система управления служебной карьерой.
25. Понятие и основные правила высвобождения персонала.
26. Методы и технологии высвобождения персонала.

Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «зачтено» или «незачтено». Критериями оценивания на зачете является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области управления человеческими ресурсами.

Для дисциплин, формой итогового отчета которых является зачет, приняты следующие соответствия:

60% - 100% - «зачтено»;

менее 60% - «не зачтено».

Установлены следующие критерии оценок:

100% - 90%	Демонстрация знаний основных теоретических положений в полном объеме. Умение применять знания на практике в полной мере. Свободное владение навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
89% - 75%	Демонстрация большей части знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом незначительные неточности. Владение основными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
74% - 60%	Демонстрация достаточных знаний основных теоретических положений. Умение применять знания на практике, допуская при этом ошибки. Владение отдельными навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.
менее 60%	Демонстрация отсутствия знаний основных теоретических положений. Не умеет применять знания на практике. Не владеет навыками анализа и систематизации в выбранной сфере.

4.4.Методические материалы

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системе в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Разбор практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;
- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, рассмотрение и обсуждение практических ситуаций. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

Рекомендации по изучению методических материалов

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, исследовательская работа.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

Рекомендации по работе с литературой

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, отрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.
- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.
- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.
- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.
- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.
- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

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

6.1. Основная литература.

1. Пугачев В.П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации: учеб.пособие / Василий Павлович Пугачев, Наталья Николаевна Опарина. М.: КноРус, 2016 - 207 с. - (Магистратура).

6.2. Дополнительная литература.

1. Демушина О.Н. Антикризисное управление персоналом: учеб.пособие - Волгоград: Изд-во ВФ РАНХиГС, 2012 - 127 с.: табл

2. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. Серия – Высшее образование / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015 – 523 с.

3. Лобызенкова В.А. Общий менеджмент: учеб.-метод. пособие / М-во образования и науки РФ; ФГБОУ ВПО Моск. гос ун-т технологий и управления, Фил. в р.п. Светлый Яр Волгогр. обл. – Волгоград: Изд-во ВФ РАНХиГС, 2014 - 119 с.

4. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебник / Рос.акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М.: Дело, 2013. - 421 с.

5. Макарова И. К. Алехина О. Е., Крайнова Л. М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб.пособ.] / Рос.акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М. Дело, 2012. - 122 с.

6. Травин В.В. Управление человеческими ресурсами: учеб.-практ. пособие. Модуль 4. - М.: Дело, 2011 - 127 с.

7. Управление человеческими ресурсами: учебник ред. А. А. Литвинюка / Рос.гос. торгово-эконом. ун-т. - М.: Юрайт, 2012.- 434 с.

8. Управление человеческими ресурсами организации. Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015.

9. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учеб.пособие / Сергей Александрович Шапиро. - М.: КноРус, 2016 – 346 с.

10. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учебник / Рос.акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М.: Дело, 2013. - 380 с.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Управление человеческими ресурсами организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М., 2009.

2. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М., 2008.

3. Управление человеческими ресурсами. Практикум./ Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В.Ивановской.- М.: Изд-во «Экзамен» 2006.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Конституция Российской Федерации. — М.: Б.и., 1993.

2. Трудовой кодекс // <http://www.trudkod.ru/>

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.management.com.ua - Интернет портал для управленцев.

2. www.megabook.ru/business - экономический словарь.
3. www.glossary.ru- служба тематических толковых словарей.
4. www.bpm-online.ru - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, человеческими ресурсами, маркетингом.
5. ek-lit.agava.ru/books.htm - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня.
6. eup.kulichki.net/Catalog/All-All.htm - Библиотека экономической и управленческой литературы. Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, новости и аналитика, конспекты лекций, рефераты, учебники).
7. econom.nsc.ru/jep - Виртуальная экономическая библиотека.
8. www.garant.ru – Гарант.
9. www.vopreco.ru - Журнал «Вопросы экономики».
10. www.expert.ru- Журнал «Эксперт».
11. www.akdi.ru- Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь».
12. www.consultant.ru - Консультант-Плюс.
13. dic.academic.ru/searchall.php - Словари и энциклопедии.
14. glossary.ru - Служба тематических толковых словарей.
15. www.zipsites.ru - Библиотека экономической и управленческой литературы.
16. www.sf-online.ru– Деловой журнал «Секрет фирмы».

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

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами.

Программные средства обеспечения учебного процесса должны включать:

- программы презентационной графики;
- текстовые редакторы.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;
- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями слуха используются мультимедийные средства и другие технические средства для приема-передачи учебной информации в доступных формах;
- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;
- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.